

Dimitrij Owetschkin

# Vom Verteilen zum Gestalten

Geschichte der betrieblichen  
Mitbestimmung in der westdeutschen  
Automobilindustrie nach 1945

Dimitrij Owetschkin  
Vom Verteilen zum Gestalten

## Editorial

Die Reihe »Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung« bietet einem breiten Leserkreis wissenschaftliche Expertise aus Forschungsprojekten, die die Hans-Böckler-Stiftung gefördert hat. Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB. Die Bände erscheinen in den drei Bereichen »Arbeit, Beschäftigung, Bildung«, »Transformationen im Wohlfahrtsstaat« und »Mitbestimmung und wirtschaftlicher Wandel«.

»Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung« bei transcript führt mit fortlaufender Zählung die bislang bei der edition sigma unter gleichem Namen erschienene Reihe weiter.

**Dimitrij Owetschkin** (Dr. phil.) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für soziale Bewegungen der Ruhr-Universität Bochum. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören Geschichte der sozialen Bewegungen und Gewerkschaften, Religions- und Kirchengeschichte sowie historische Sozialisationsforschung.

DIMITRIJ OWETSCHKIN

# **Vom Verteilen zum Gestalten**

**Geschichte der betrieblichen Mitbestimmung in der westdeutschen  
Automobilindustrie nach 1945**

**[transcript]**

Erschienen im transcript Verlag 2016



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution 4.0 (BY). Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>)

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z.B. Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### **© Dimitrij Owetschkin**

Umschlaggestaltung: Kordula Röckenhaus, Bielefeld

Umschlagabbildung: © AnastasiiaUsoltceva / Fotolia.com

Satz: Michael Rauscher, Bielefeld

Printed in Germany

Print-ISBN 978-3-8376-3409-9

PDF-ISBN 978-3-8394-3409-3

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.

Besuchen Sie uns im Internet: <http://www.transcript-verlag.de>

Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis und andere Broschüren an unter: [info@transcript-verlag.de](mailto:info@transcript-verlag.de)

# Inhalt

---

**Vorwort** | 9

**Einleitung** | 11

- I. Grundzüge der Branchen- und Mitbestimmungsentwicklung in der Automobilindustrie vor 1945** | 29
- II. Die Wiederaufbau- und (Neu-)Konstituierungsphase der betrieblichen Interessenvertretungen (1945 bis Anfang der 1950er-Jahre)** | 47
  - II.1 Rahmenbedingungen der Mitbestimmungsentwicklung nach Ende des Zweiten Weltkrieges | 47
  - II.2 Herausbildung der Arbeitnehmervertretungen | 55
  - II.3 Tätigkeitsfelder und Kompetenzen der betrieblichen Interessenvertretungen | 59
  - II.4 Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte und Bestimmungsfaktoren ihrer Handlungsspielräume | 70
  - II.5 Betriebsräte und Gewerkschaft | 77
  - II.6 Entwicklungsmuster und -tendenzen der betrieblichen Mitbestimmung in der Nachkriegszeit | 81
- III. Mitbestimmung in der Phase des »Wirtschaftswunders« und des Fordismus (Mitte der 1950er- bis Anfang der 1970er-Jahre)** | 87
  - III.1 Entwicklung der Branche und Beschäftigung | 87
  - III.2 Schwerpunkte und Aufgabenfelder des Betriebsratshandelns | 94
  - III.3 Betriebsräte und Gewerkschaftsorganisation | 98
  - III.4 Das Verhältnis des Betriebsrats zur Belegschaft im Kontext der Managementpolitik | 116
  - III.5 Rolle, Stellung und Funktionen der Interessenvertretungen im Rahmen der betrieblichen Sozialordnungen | 128

- IV. Interessenvertretung in Zeiten der Krise  
(1970er- bis Anfang der 1980er-Jahre) | 139**
- IV.1 Entwicklung der Branche und Beschäftigung | 139
  - IV.2 Schwerpunkte und Aufgabenfelder des Betriebsratshandelns | 145
    - IV.2.1 Beschäftigungs- und Arbeitszeitpolitik | 145
    - IV.2.2 Praxis der Mitbestimmung im Kontext von »qualitativen«  
Forderungen, Rationalisierung und Ausweitung  
der Kompetenzbereiche | 150
  - IV.3 Betriebsräte, Belegschaft und Gewerkschaft zwischen Konfrontation  
und Unterstützung | 162
    - IV.3.1 Gewerkschaftliche Organisation im Betrieb  
und Auseinandersetzungen mit oppositionellen Gruppierungen  
und alternativen Listen | 162
    - IV.3.2 Betriebsräte und Gewerkschaft in Arbeitskonflikten | 188
  - IV.4 Interessenvertretung und Managementpolitik | 204
  - IV.5 Rolle, Stellung und Funktionen der Interessenvertretung  
im betrieblichen System der Sozialbeziehungen | 210
- V. »Postfordismus« und Gestaltungspolitik  
(1980er- bis Anfang der 1990er-Jahre) | 223**
- V.1 Entwicklung der Branche und Beschäftigung | 223
  - V.2 Schwerpunkte und Aufgabenfelder des Betriebsratshandelns | 229
    - V.2.1 Mitbestimmungspolitik im Umfeld der technologischen und  
organisatorischen Rationalisierung | 232
    - V.2.2 Neue Themen- und Tätigkeitsbereiche  
der Interessenvertretungen | 248
  - V.3 Verhältnis von Betriebsräten und Management | 253
  - V.4 Betriebsräte zwischen Belegschaftsloyalität  
und Gewerkschaftsinteressen | 261
  - V.5 Merkmale der Mitbestimmungspraxis und die Rolle der Betriebsräte  
zwischen Kontinuität und Wandel | 274
- VI. Einige Aspekte und Tendenzen in der Entwicklung  
der Mitbestimmung am Ende des 20. und Anfang des 21. Jahrhunderts  
Ein Ausblick | 283**
- VI.1 Entwicklung der Branche und Beschäftigung | 283
  - VI.2 Schwerpunkte und Aufgabenfelder des Betriebsratshandelns | 290

VI.3 Praxis der Betriebsräte im Kontext der Managementpolitik | 304

VI.4 Interessenvertretung, Belegschaft und Gewerkschaft | 308

VI.5 Rolle und Funktionen der Betriebsräte  
in der Selbst- und Fremdwahrnehmung | 314

**Schlussbetrachtung** | 319

**Abkürzungen** | 333

**Quellen und Literatur** | 335



## Vorwort

---

Dieser Band entstand im Rahmen eines von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsvorhabens am Institut für soziale Bewegungen (ISB) der Ruhr-Universität Bochum. Zum Zustandekommen des Projekts hat der vormalige Geschäftsführer des ISB, Prof. Dr. Jürgen Mittag (Deutsche Sporthochschule Köln), wesentlich beigetragen. Die Durchführung des Projekts wurde durch den wissenschaftlichen Projektbeirat und den Leiter des ISB, Prof. Dr. Stefan Berger, vielfach unterstützt. Den Mitgliedern des Beirats, namentlich PD Dr. Karl Lauschke, Michael Linnartz, Prof. Dr. Walther Müller-Jentsch, Dr. Johannes Platz, Prof. Dr. Ludger Pries, Dr. Marc Schlette, Rainald Thannisch, Dr. Wolfgang Uellenberg-van Dawen und Prof. Dr. Manfred Wannöffel, sei für die konstruktive Begleitung des Vorhabens gedankt.

Walther Müller-Jentsch teilte dabei sein umfangreiches Expertenwissen auf dem Gebiet der industriellen Beziehungen und stand immer mit Rat und Hilfe zur Verfügung. Karl Lauschke sowie Dr. Jens Adamski und Dr. Stefan Moitra begleiteten die Vorbereitung der Publikation mit wertvollen Vorschlägen, Hinweisen und Kommentaren. Besonderer Dank gilt Dr. Michaela Kuhnhenne von der Abteilung Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung (HBS), die sowohl die Projektarbeit und -abwicklung als auch die Drucklegung des Manuskripts mit steter Hilfsbereitschaft unterstützt hat. Michael Kühlen (HBS) hat die Veröffentlichung des Bandes im Rahmen der Schriftenreihe der Stiftung freundlicherweise organisatorisch und redaktionell betreut.

Zu danken ist auch der Industriegewerkschaft Metall für ihren Beitrag zur Förderung des Projekts und schließlich den Mitarbeitenden des Archivs der sozialen Demokratie in Bonn, vor allem Christine Bobzien, des Archivs für soziale Bewegungen – Holger Heith und Dr. Alexander Schwitanski – sowie der Bibliothek des Ruhrgebiets in Bochum für ihre Unterstützung bei den Archiv- und Literaturrecherchen.



## Einleitung

---

Seit der Zeit des »Wirtschaftswunders« hat sich die Automobilindustrie zu einer der führenden Branchen Deutschlands entwickelt. Ihre herausragende wirtschaftliche Bedeutung als »Schlüsselindustrie« und »Konjunkturlokomotive«<sup>1</sup> hängt nicht nur mit ihrem essenziellen Beitrag zur industriellen Wertschöpfung, zum Bruttoinlandsprodukt und zur Exportproduktion, sondern auch mit ihren branchenübergreifenden Verflechtungen und arbeitsmarktbezogenen Wirkungen zusammen. So war Mitte der 1950er-Jahre nach Schätzungen etwa jeder zehnte und Anfang der 1990er-Jahre bereits jeder sechste Arbeitsplatz in der Bundesrepublik direkt oder indirekt vom Produkt Auto bzw. von der Automobilwirtschaft abhängig.<sup>2</sup> Zugleich zeichnet sich diese Branche traditionell durch eine starke gewerkschaftliche Organisation, einen hohen Organisationsgrad und ein beträchtliches Mobilisierungspotenzial der Beschäftigten aus. Damit zählt sie zu den Hochburgen der IG Metall, die für die Strategien und Politik der Gewerkschaft – auch über den engeren Bereich der Tarifbeziehungen hinaus – eine große Relevanz besitzen.<sup>3</sup>

---

1 | Vgl. aus wirtschaftshistorischer Perspektive Beckmann, Nils: Käfer, Goggos, Heckflossen. Eine retrospektive Studie über die westdeutschen Automobilmärkte in den Jahren der beginnenden Massenmotorisierung, Vaihingen 2006, S. 65–103; Wellhöner, Volker: »Wirtschaftswunder« – Weltmarkt – westdeutscher Fordismus. Der Fall Volkswagen, Münster 1996, besonders S. 69–76.

2 | Vgl. Verband der Automobilindustrie: Tätigkeitsbericht 1955/1956, Frankfurt a.M. 1956, S. 6; Verband der Automobilindustrie: Auto 91/92. Jahresbericht, Frankfurt a.M. 1992, S. 145. Vgl. auch Wellhöner, »Wirtschaftswunder«, S. 76.

3 | Vgl. z. B. Dribbusch, Heiner: Sozialpartnerschaft und Konflikt: Gewerkschaftliche Krisenpolitik am Beispiel der deutschen Automobilindustrie, in: Zeitschrift für Politik 59 (2012), S. 123–143, hier S. 125 f.; Haipeter, Thomas: Arbeit und Kapi-

Auch auf dem Gebiet der Mitbestimmung spielt die Automobilindustrie vielfach eine Vorreiterrolle. Institutionen, Strukturen und Praxis der Mitbestimmung auf betrieblicher wie überbetrieblicher Ebene sind in dieser Branche durch bemerkenswerte Reichweite und Effektivität gekennzeichnet. Diese Strukturen stellen dabei nicht nur zentrale Faktoren in der Interessen- und Konfliktregulierung, sondern auch in der Standort- und Branchenentwicklung insgesamt dar. Im Hinblick auf die Entwicklung des Systems der industriellen Beziehungen in Deutschland erscheinen sie als »Eckpfeiler und Triebkräfte« zugleich.<sup>4</sup>

Die historischen Hintergründe und Wurzeln dieser Entwicklungen, der Wandlungsprozess der Mitbestimmungspraxis und ihrer Akteure seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges sowie seine Wechselwirkungen mit Struktur- und Trendveränderungen in der Automobilindustrie sind im Branchenmaßstab jedoch im Großen und Ganzen nur punktuell, selektiv oder fragmentarisch erforscht.<sup>5</sup> Zwar wurde besonders ab den 1960er- und 1970er-Jahren die Arbeits- und Interessenregulierung auch in der Automobilindustrie zu einem Gegenstand der empirischen Sozialforschung.<sup>6</sup>

---

tal in der deutschen Automobilindustrie. Kontinuität und Wandel der industriellen Beziehungen, in: Stephanie Tilly/Florian Triebel (Hg.), *Automobilindustrie 1945–2000. Eine Schlüsselindustrie zwischen Boom und Krise*, München 2013, S. 329–361, hier S. 329–331; Haipeter, Thomas: *Erosion der industriellen Beziehungen? Die Folgen der Globalisierung für Tarifsysteem und Mitbestimmung in der deutschen Automobilindustrie*, in: Steffen Lehndorff (Hg.), *Abriss, Umbau, Renovierung? Studien zum Wandel des deutschen Kapitalismusmodells*, Hamburg 2009, S. 47–80, hier S. 50–52; im Kontext der 1970er- und 1980er-Jahre als Überblick u. a. Thelen, Kathleen A.: *Union of Parts. Labor Politics in Postwar Germany*, Ithaca/London 1991, S. 139–143.

**4** | Haipeter, Arbeit, S. 331.

**5** | Mit der umfassenden Monografie von Werner Milert und Rudolf Tschirbs liegt eine erste ausführliche und detailreiche Darstellung zur Geschichte der betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland im 19. und 20. Jahrhundert im Allgemeinen vor, die vereinzelt Bezug auch auf die Entwicklungen in Automobilunternehmen nimmt. Vgl. Milert, Werner/Tschirbs, Rudolf: *Die andere Demokratie. Betriebliche Interessenvertretung in Deutschland, 1848 bis 2008*, Essen 2012.

**6** | Vgl. als Beispiele etwa Forschungsprojekt des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft (RKW) e.V. »Rationeller Einsatz der menschlichen Arbeitskraft durch soziale und technische Anpassung der Arbeit an den Menschen bei technischer Umstellung«. *Materialberichte*. 10. Fahrzeugbau, Teil A–F,

Einige historisch orientierte Arbeiten zeichnen zudem die Entwicklungsprozesse der Interessenvertretung, der Arbeits- und Sozialbeziehungen in den Unternehmen der Branche nach 1945 nach.<sup>7</sup> Allerdings beschränken sie sich hauptsächlich auf einzelne Unternehmen oder Werke bzw. auf einzelne Aspekte der Mitbestimmungsentwicklung (die dabei gleichwohl zum Teil ergiebig untersucht sind), sodass der Branchenzusammenhang, die übergreifende Perspektive der industriellen Beziehungen und breitere zeitgeschichtliche Kontexte häufig unterbelichtet bleiben. Auch in der wirtschafts- und unternehmenshistorischen Forschung zur Automobilindustrie kommt den industriellen Beziehungen und der Mitbestimmung eine eher untergeordnete Bedeutung zu.<sup>8</sup>

---

o. O. 1968; Georg, Walter/Kißler, Leo/Scholten, Udo: Mitbestimmung und Arbeiterbildung. Eine Fallstudie in einem Großbetrieb der Metallindustrie, Opladen 1981. Zum Stand und den Ergebnissen der (empirischen) Mitbestimmungsforschung im Allgemeinen vgl. ausführlich Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo: Mitbestimmung im Spiegel der Forschung. Eine Bilanz der empirischen Untersuchungen 1952–2010, Berlin 2010.

7 | Vgl. als Beispiele u. a. Koch, Günther: Arbeitnehmer steuern mit. Belegschaftsvertretung bei VW ab 1945, Köln 1987; Andresen, Knud: Mitbestimmen. Die Entwicklung der Interessenvertretung bei Volkswagen in Braunschweig 1945–2002, Braunschweig 2005; Fetzer, Thomas: Paradoxes of Internationalization. British and German Trade Unions at Ford and General Motors 1967–2000, Manchester 2012; auch Fattmann, Rainer: 125 Jahre Arbeit und Leben in den Werken von Daimler und Benz. Die Geschichte der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung, Ludwigsburg 2011.

8 | Vgl. z. B. Beckmann, Käfer; Seidl, Jürgen: Die Bayerischen Motorenwerke (BMW) 1945–1969. Staatlicher Rahmen und unternehmerisches Handeln, München 2002; Hilger, Susanne: »Amerikanisierung« deutscher Unternehmen. Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49–1975), Wiesbaden 2004; Fischer, Dominik: Krisen und Krisenbewältigung bei der Daimler-Benz AG, Vaihingen 2010; hingegen Tilly/Triebel, Automobilindustrie; Engelen, Ute: Demokratisierung der betrieblichen Sozialpolitik? Das Volkswagenwerk in Wolfsburg und Automobiles Peugeot in Sochaux 1944–1980, Baden-Baden 2013; auch Wellhöner, »Wirtschaftswunder« sowie etwa Fetzer, Thomas: Walking out of the national workplace. Industrial disputes and trade union politics at Ford in Britain and Germany in the 1970s and 1980s, in: Hubert Bonin/Yannick Lung/Steven Tolliday (Hg.), Ford, 1903–2003: The European History, Bd. 1, Paris 2003, S. 393–415.

Vor diesem Hintergrund wird in den folgenden Kapiteln der Versuch unternommen, die Genese und Entwicklung der Mitbestimmungsstrukturen und -politik auf Betriebsebene in dieser Branche nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges in ihren verschiedenen Perioden, Dimensionen, Facetten und Auswirkungen zu umreißen und zu analysieren. Im Mittelpunkt stehen dabei das Handeln der Betriebsräte im Kontext ihrer mannigfaltigen, spannungsreichen Beziehungs- und Interaktionsfelder und damit auch die Reaktionsweisen der Mitbestimmungsträger auf Transformationen der Arbeitswelten und auf den Wandel der Rahmenbedingungen der Betriebsratspraxis insgesamt.

Im Hinblick darauf verlief die Mitbestimmungsentwicklung in der Automobilindustrie der alten Bundesrepublik nicht gleichmäßig. Vielmehr werden mehrere Perioden oder Phasen dieser Entwicklung erkennbar, für die jeweils spezifische Themen, Inhalte, Schwerpunkte und Orientierungen charakteristisch waren. Wie zu zeigen sein wird, waren die Ausrichtung, Reichweite und Wirkungsfolgen des Betriebsratshandelns in den einzelnen Perioden in erster Linie mit der Entwicklung der Branche und der entsprechenden Strukturen verbunden. Dabei kam nicht nur konjunkturellen Schwankungen und der Marktsituation, sondern auch technisch-organisatorischen Veränderungen und den Wandlungen des Produktionssystems bzw. der Produktionsmodelle eine maßgebliche Rolle zu.<sup>9</sup>

In einem solchen Kontext lassen sich bis zu Beginn der 1990er-Jahre grob etwa vier Perioden der Mitbestimmungsentwicklung in der westdeutschen Automobilindustrie unterscheiden. Die erste Periode, vom Kriegsende bis zu den frühen 1950er-Jahren, war durch den Wiederaufbau der Pro-

---

9 | Vgl. etwa Haipeter, Arbeit, S. 331 f. u. ö.; als Überblick auch Haipeter, Thomas: Vom Fordismus zum Postfordismus? Über den Wandel des Produktionssystems bei Volkswagen seit den siebziger Jahren, in: Rudolf Boch (Hg.), Geschichte und Zukunft der deutschen Automobilindustrie. Tagung im Rahmen der »Chemnitzer Begegnungen« 2000, Stuttgart 2001, S. 216–246. Zu den Produktionsmodellen im Hinblick auf die Automobilindustrie aus der Perspektive der Regulationstheorie vgl. Boyer, Robert/Freyssenet, Michel: Produktionsmodelle. Eine Typologie am Beispiel der Automobilindustrie, Berlin 2003. Vgl. auch Speidel, Frederic: Mitbestimmte versus managementbestimmte Globalisierung in der Automobilindustrie. Ein Vergleich der Internationalisierungsstrategien und ihrer Verarbeitungen durch die Akteure der industriellen Beziehungen am Beispiel VWs und Renaults, München/Mering 2005, S. 23–35; mit kritischen Akzenten ebd., S. 36–38.

duktions- und Beschäftigungsstrukturen bzw. -kapazitäten und die (Neu-)Konstituierung der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen geprägt. Die Betriebsratsaktivitäten bewegten sich vielfach noch um Fragen der Versorgung und Existenzsicherung. In der darauffolgenden Periode des »Wirtschaftswunders« und der zunehmenden Branchenexpansion bis zur einschneidenden Krise um 1973/74 stand die Mitbestimmungspraxis, unter den Bedingungen des Fordismus und vor allem des »fordistischen Lohnkompromisses«,<sup>10</sup> in erster Linie im Zeichen der Schutz- und Verteilungspolitik.

In der Krisenperiode der 1970er- bis zu den frühen 1980er-Jahren, die nicht nur durch Produktions- und Beschäftigungseinbrüche, die anwachsende Arbeitslosigkeit und Veränderungen des Nachfrageverhaltens, sondern auch durch die zutage tretende Krise des Fordismus und aufkommende Flexibilisierungsansätze gekennzeichnet war, rückten hingegen die Bewältigung der Krise und Krisenfolgen, der Erhalt der Beschäftigung und die Realisierung »qualitativer« Forderungen in den Mittelpunkt der Mitbestimmungspolitik. Unter den »postfordistischen« Bedingungen der nächsten Periode, die mit dem Einsatz von neuen Formen der Arbeits- und Produktionsorganisation und dem verschärften Konkurrenz- und Kostendruck einhergingen, konzentrierte sich die Betriebsratspraxis noch stärker auf die Beschäftigungs- und Standortsicherung sowie die Bewältigung der

---

**10** | Zur Charakteristik des Fordismus, u. a. in seinem Zusammenhang mit dem Taylorismus, vgl. z. B. Haipeter, Thomas: Mitbestimmung bei VW. Neue Chancen für die betriebliche Interessenvertretung?, Münster 2000, S. 82–91; Beckmann, Käfer, S. 58–62; Wellhöner, »Wirtschaftswunder«, S. 49–59. Aus übergreifender historischer Perspektive vgl. auch Hachtmann, Rüdiger/Saldern, Adelheid von: »Gesellschaft am Fließband«. Fordistische Produktion und Herrschaftspraxis in Deutschland, in: Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History 6 (2009), S. 186–208 sowie Saldern, Adelheid von/Hachtmann, Rüdiger: Das fordistische Jahrhundert: Eine Einleitung, in: ebd., S. 174–185; mit Bezug auf die Automobilindustrie in der Bundesrepublik und der DDR Abelshäuser, Werner: Deutsche Wirtschaftsgeschichte. Von 1945 bis zur Gegenwart, 2. Aufl., München 2011, S. 415–419. Der fordistische Lohnkompromiss bestand im Wesentlichen in dem an die Steigerungen der Produktivität geknüpften Lohnwachstum sowie dem damit verbundenen Ausbau betrieblicher Sozialleistungen. Vgl. u. a. Wellhöner, »Wirtschaftswunder«, S. 56f.; Beckmann, Käfer, S. 62; Haipeter, Mitbestimmung, S. 84.

Rationalisierung, während die Interessenvertretungen neue Aufgaben- und Kompetenzfelder übernahmen und zu Akteuren einer aktiven Gestaltungspolitik wurden. Die mit dem Ende des vereinigungsbedingten Booms der Automobilindustrie verbundene Krise um 1992/93 deutete dabei schließlich auf den Übergang der Branche zu einer neuen Periode hin, die durch die weitere Öffnung der Märkte, fortschreitende Globalisierung, Standortkonkurrenz und tief greifende Reorganisations- und Umstrukturierungsprozesse geprägt war.

Die Übergänge zwischen den einzelnen Perioden waren allerdings nicht scharf oder abrupt. Vielmehr gestalteten sie sich fließend, allmählich und inkrementell. So bedeutete auch der »Postfordismus« kein »Ende des Fordismus«. Hingegen bestanden Elemente verschiedener Produktionssysteme mitunter parallel, neben- und ineinander, sodass sich auch manche Kontinuitätslinien fortsetzten.<sup>11</sup> Gleichwohl kann die chronologische Strukturierung, die Differenzierung zwischen den Perioden, als Orientierung dienen, um den Wandel und die Kontinuitäten der Mitbestimmungsentwicklung in der Automobilindustrie zu erfassen und zu deuten sowie die Rolle weiterer Faktoren, wie etwa der gesetzlichen Regelungen, zu verfolgen.

Bildeten die Rahmenbedingungen der Branchen- und Unternehmensentwicklung – in quantitativer wie qualitativer Hinsicht – ein maßgebliches Bestimmungsmoment für die Ausrichtung, Zielsetzungen und Wirkungsfelder der Mitbestimmungspraxis der Interessenvertretungen, waren die unmittelbaren Ausformungen, Resultate und Konsequenzen dieser Praxis wesentlich auch von der Stellung der Betriebsräte im betrieblichen System der Sozialbeziehungen und von deren Wandel abhängig. Die strukturellen Faktoren dieser Stellung gingen u. a. auf die Besonderheiten der rechtlichen Regelung der Interessenvertretung im Betrieb zurück.<sup>12</sup> Im Hinblick

---

11 | Vgl. etwa Hachtmann/von Saldern, »Gesellschaft am Fließband«, S. 206–208; Hachtmann, Rüdiger: Gewerkschaften und Rationalisierung: Die 1970er Jahre – ein Wendepunkt?, in: Knud Andresen/Ursula Bitzegeio/Jürgen Mittag (Hg.), »Nach dem Strukturbruch«? Kontinuität und Wandel von Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) seit den 1970er Jahren, Bonn 2011, S. 181–209, hier S. 207–209 sowie Speidel, Globalisierung, S. 29–35.

12 | Vgl. grundlegend und ausführlich vor allem Müller-Jentsch, Walther: Versuch über die Betriebsverfassung – Mitbestimmung als interaktiver Lernprozess, in: Walther Müller-Jentsch, Arbeit und Bürgerstatus. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie, Wiesbaden 2008, S. 159–172; Müller-Jentsch, Walther:

darauf wurde der Betriebsrat bereits kurze Zeit nach der Verabschiedung des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952 von Friedrich Fürstenberg als eine »Grenzinstitution« beschrieben, die eine »Pufferstellung« zwischen den gegensätzlichen Interessen der Beschäftigten, der Geschäftsleitung und der Gewerkschaft einnimmt und deshalb vor dem dreifachen Problem der Belegschaftsrepräsentation, der »Integration der Handlungen in Richtung auf den Betriebszweck« und der überbetrieblichen Solidarität steht.<sup>13</sup>

Auch Helmut Schelsky, für den der Betriebsrat eine »institutionalisierte« bzw. »selbstverwaltete Nebenhierarchie« und damit einen eigenständigen Autoritätsträger darstellte, hob auf Spannungen im Verhältnis der betrieblichen Hierarchiegruppen zueinander sowie auf den »Loyalitätskonflikt« der Beschäftigten ab, der sich genauso aus deren »doppelter Loyalitätsverpflichtung« – gegenüber dem Betrieb und der betriebsübergreifenden Gewerkschaftsorganisation – ergab.<sup>14</sup> Während jedoch in den 1950er-Jahren die Entwicklungsaussichten der betrieblichen Mitbestimmungsinstitutionen vor dem Hintergrund der »Grenzstellung« oder der »prekären Verbindung von Belegschaftsvertretung und Management«<sup>15</sup> skeptisch beurteilt worden waren, erwies sich diese Stellung oder vielmehr der »intermediäre«, auf die Vermittlung von differenten, gegensätzlichen Interessen gerichtete Charakter des Betriebsrats im Rückblick als einer der wesentlichen Gründe für seine institutionelle Stabilität.<sup>16</sup>

---

Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung, 2. Aufl., Frankfurt a. M./New York 1997, S. 60–72.

**13** | Vgl. Fürstenberg, Friedrich: Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 10 (1958), S. 418–429, hier S. 420, 426 und passim.

**14** | Vgl. Schelsky, Helmut: Industrie- und Betriebssoziologie, in: Arnold Gehlen/Helmut Schelsky (Hg.), Soziologie. Ein Lehr- und Handbuch zur modernen Gesellschaftskunde, 7. Aufl., Düsseldorf/Köln 1968, S. 159–203, hier S. 192 f.; Schelsky, Helmut: Aufgaben und Grenzen der Betriebssoziologie, in: Heinz-Dietrich Ortlieb/Helmut Schelsky (Hg.), Wege zum sozialen Frieden. Beiträge zur Mitbestimmung und sozialen Partnerschaft in der Wirtschaft, Stuttgart/Düsseldorf 1954, S. 207–241, hier S. 224–226.

**15** | Dahrendorf, Ralf: Sozialstruktur des Betriebes. Betriebssoziologie, Wiesbaden 1959, S. 35.

**16** | Vgl. Müller-Jentsch, Soziologie, S. 280–282; Müller-Jentsch, Versuch, S. 167–169. Vgl. auch Kißler, Leo/Greifenstein, Ralph/Schneider, Karsten: Die Mitbestim-

Um den Wandel der Stellung des Betriebsrats im Spannungsfeld seiner Beziehungen zur Geschäftsleitung, zur Belegschaft und zur Gewerkschaft sowie die Veränderungen seiner damit zusammenhängenden Politik in einem solchen Zusammenhang zu erfassen, lässt sich diese Stellung als substanzielles Element einer betrieblichen Sozialordnung deuten, die sich in einem historischen (Interaktions-)Prozess herausbildet und entwickelt. Das Konzept der betrieblichen Sozialordnung und ähnliche bzw. verwandte Ansätze gehen davon aus, dass sich das Handeln der betrieblichen Akteure unter den Bedingungen asymmetrischer Machtverhältnisse an einem gegenseitig akzeptierten System von in erster Linie informellen Verhaltens- und Interaktionsregeln, -normen und -routinen orientiert, die dieses Verhalten berechenbar und vorausschaubar machen.<sup>17</sup>

Dabei können allerdings unterschiedliche Akzente gesetzt werden. Während bei der »betrieblichen Sozialordnung« auf die sozial-moralische Dimension des Handelns, die reziproke Anerkennung und die Erwartungskoordination abgehoben wird,<sup>18</sup> spielen in den anderen Ansätzen, wie der »innerbetrieblichen Handlungskonstellation«, der »betrieblichen Sozialverfassung« oder der »politischen Kultur der betrieblichen Austausch-

---

mung in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Einführung, Wiesbaden 2011, S. 64f.

**17** | Vgl. Kotthoff, Hermann: »Betriebliche Sozialordnung« als Basis ökonomischer Leistungsfähigkeit, in: Jens Beckert/Christoph Deutschmann (Hg.), *Wirtschaftssoziologie* (= Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 49/2009), Wiesbaden 2010, S. 428–446, besonders S. 428–433; Kotthoff, Hermann: Betriebliche Sozialordnung, in: Hartmut Hirsch-Kreinsen/Heiner Minssen (Hg.), *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie*, Berlin 2013, S. 140–145. Als Überblick über die Ansätze vgl. u. a. Haipeter, Mitbestimmung, S. 60–63; Funder, Maria: Betriebliche Organisation in der Organisationsgesellschaft, in: Fritz Böhle/G. Günter Voß/Günther Wachtler (Hg.), *Handbuch Arbeitssoziologie*, Wiesbaden 2010, S. 513–543, hier S. 525–528; Trinczek, Rainer: Betriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen, in: ebd., S. 841–872, hier S. 852–854. Bei Martin Kuhlmann werden die verschiedenen Ansätze unter dem Begriff »betriebliche Sozialorganisation« zusammengefasst. Vgl. Kuhlmann, Martin: *Modellwechsel? Die Entwicklung betrieblicher Arbeits- und Sozialstrukturen in der deutschen Automobilindustrie*, Berlin 2004, S. 34–39.

**18** | Vgl. Kotthoff, »Betriebliche Sozialordnung« (2010); Kotthoff, Hermann: *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*, München/Mering 1994, besonders S. 22–28.

beziehungen«, auch solche Momente wie historische Konflikt- und Konsenserfahrungen der Akteure, Beschränkung bzw. Ausschluss von Entscheidungsoptionen durch die informellen normativen Ordnungsstrukturen oder die Veränderbarkeit solcher Strukturen durch externe und interne Umwelteinflüsse und das Akteurshandeln selbst eine signifikante Rolle.<sup>19</sup>

Betrachtet man die »betriebliche Sozialordnung« vor diesem Hintergrund in einem erweiterten und adaptieren Sinne und berücksichtigt man dabei auch weitere Aspekte, Dimensionen und Perspektiven, kann sie als eine Rahmenstruktur interpretiert werden, die das Verhalten und die Beziehungen der betrieblichen Akteure weitgehend prägt. Diese Struktur basiert auf impliziten Regeln, Einstellungen, Haltungen und Ansprüchen, aus denen bestimmte, als gewöhnlich und »selbstverständlich« wahrgenommene Verhaltens- und Kommunikationsmuster sowie entsprechende Handlungserwartungen resultieren. Als Ausdruck und Wirkungsform der Macht- und Herrschaftsverhältnisse im Betrieb bestimmt sie auch die Einfluss- und Durchsetzungsmöglichkeiten oder -grenzen, die Handlungsspielräume und die Rollenwahrnehmung der Akteure, wobei die Akzeptanz jener Regeln und Verhaltensmuster nicht nur auf Einverständnis, sondern auch auf einen Mangel an Ressourcen zu ihrer Infragestellung zurückgehen kann.<sup>20</sup>

Betriebliche Sozialordnungen sind vor allem historisch bedingt und verankert. Sie entwickeln sich in einem Prozess, in dem historische Erfahrungen insbesondere der Konfliktaustragung und Problembewältigung akkumuliert, rezipiert und verarbeitet werden. Den tieferen strukturellen Hintergrund dieser Erfahrungen bilden dabei solche Faktoren wie etwa die soziale Zusammensetzung der Beschäftigten, aber auch des Managements, die Eigentumsverhältnisse, regionale Lage und das »Alter« des Betriebs sowie die damit zusammenhängenden gewerkschaftlichen Organisationsbin-

---

**19** | Vgl. überblicksartig u. a. Minssen, Heiner: *Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Einführung*, Frankfurt a. M./New York 2006, S. 81–85 sowie etwa Bosch, Aida u. a.: *Betriebliches Interessenhandeln. Bd. 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie*, Opladen 1999, S. 22–33.

**20** | Vgl. Bergmann, Joachim: *Bemerkungen zum Begriff der »betrieblichen Sozialordnung«*, in: Eckart Hildebrandt (Hg.), *Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck. Konzepte, Varianten, Entwicklungstendenzen*, Berlin 1991, S. 49–54.

dungen und Arbeitskampftraditionen, Identitäten, Selbst- und Fremdwahrnehmungen oder -zuschreibungen der betrieblichen Akteure.<sup>21</sup> Zugleich sind die betrieblichen Ordnungsstrukturen nicht nur konservativ, sondern auch dynamisch und wandelbar. Durch einen Wechsel der Umweltbedingungen sowie durch Akteurshandeln und betriebliche Interaktionen, die mit neuen Erfahrungen einhergehen, können die Ordnungen – im Kontext einer konkreten historischen Handlungskonstellation – durchaus modifiziert und verändert werden.<sup>22</sup>

In den jeweiligen betrieblichen Handlungskonstellationen spiegeln sich somit der wechselseitige Zusammenhang und das Aufeinanderbezogensein von Struktur und Handeln wider.<sup>23</sup> Der Betrieb erscheint somit als »sozialer und politischer Ort« und »soziales Handlungsfeld«,<sup>24</sup> in dem die

---

21 | Vgl. dazu auch die Hinweise bei Trinczek, Rainer: Betriebliche Mitbestimmung als soziale Interaktion. Ein Beitrag zur Analyse innerbetrieblicher industrieller Beziehungen, in: Zeitschrift für Soziologie 18 (1989), S. 444–456, hier S. 449; Haipeter, Mitbestimmung, S. 61 sowie etwa Plumpe, Werner: Industrielle Beziehungen, in: Gerold Ambrosius/Dietmar Petzina/Werner Plumpe (Hg.), Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Historiker und Ökonomen, 2. Aufl., München 2006, S. 391–426, hier S. 420.

22 | Vgl. dazu beispielsweise Trinczek, Mitbestimmung, S. 450; Minssen, Arbeits- und Industriosozologie, S. 82.

23 | In einem anderen theoretisch-methodologischen Kontext vgl. auch Welskopp, Thomas: Die Dualität von Struktur und Handeln. Anthony Giddens' Strukturierungstheorie als »praxeologischer« Ansatz in der Geschichtswissenschaft, in: Andreas Suter/Manfred Hettling (Hg.), Struktur und Ereignis (= Geschichte und Gesellschaft, Sonderheft 19), Göttingen 2001, S. 99–119.

24 | Platz, Johannes/Andresen, Knud/Kuhnhenne, Michaela/Mittag, Jürgen: Der Betrieb als sozialer und politischer Ort: Unternehmens- und Sozialgeschichte im Spannungsfeld mikrohistorischer, praxeologischer und diskursanalytischer Ansätze, in: Knud Andresen/Michaela Kuhnhenne/Jürgen Mittag/Johannes Platz (Hg.), Der Betrieb als sozialer und politischer Ort. Studien zu Praktiken und Diskursen in den Arbeitswelten des 20. Jahrhunderts, Bonn 2015, S. 7–26; Welskopp, Thomas: Der Betrieb als soziales Handlungsfeld. Neuere Forschungsansätze in der Industrie- und Arbeitergeschichte, in: Geschichte und Gesellschaft 22 (1996), S. 118–142. Vgl. auch Welskopp, Thomas: Produktion als soziale Praxis. Praxeologische Perspektiven auf die Geschichte betrieblicher Arbeitsbeziehungen, in: Andresen/Kuhnhenne/Mittag/Platz, Der Betrieb als sozialer und politischer Ort, S. 29–51 sowie Reitmayer, Morten: Das ökonomische Feld. Sozialraumanalyse

Einflüsse der Makroebene durch spezifische »innerbetriebliche Vermittlungsmechanismen« wirken und dementsprechend eine besondere Brechung erfahren.<sup>25</sup> Der auf eine solche Weise aufgefasste und spezifizierte Ansatz der betrieblichen Sozialordnung ermöglicht eine Identifizierung, Differenzierung und Deutung von verschiedenen Mustern der Mitbestimmungspolitik und -praxis bzw. der Ausrichtung der Sozialbeziehungen im Betrieb insgesamt. Bedingt durch unterschiedliche Sozialordnungen konnten diese Muster in unterschiedlichen Betrieben nicht nur innerhalb einer Branche, sondern auch innerhalb eines Unternehmens ungeachtet zum Teil gemeinsamer oder vergleichbarer Problemlagen und Voraussetzungen vielfach divergieren.<sup>26</sup>

Einen wesentlichen Teil der betrieblichen Sozialordnungen stellen die Beziehungen des Betriebsrats zur Gewerkschaft dar. Über das engere »Solidaritätsproblem« hinaus konnten sie sich ebenfalls in unterschiedlichen Richtungen gestalten. Die betriebliche und die gewerkschaftliche Interessenvertretung bildeten im Rahmen des dualen Systems trotz der rechtlichen Trennung eine »widersprüchliche Einheit«.<sup>27</sup> So waren die Betriebsräte und

---

und Betrieb, in: ebd., S. 53–72 (mit Bezügen auf die Automobilindustrie). Vgl. außerdem Minssen, Heiner: Der soziale Prozess betrieblichen Wandels, in: Karl Lauschke/Thomas Welskopp (Hg.), Mikropolitik im Unternehmen. Arbeitsbeziehungen und Machtstrukturen in industriellen Großbetrieben des 20. Jahrhunderts, Essen 1994, S. 16–47.

**25** | Vgl. Wetz, Friedrich/Lullies, Veronika: Die Einführung der Textverarbeitung und ihr Stellenwert in der Verwaltungsrationalisierung, in: Gert Schmidt/Hans-Joachim Braczyk/Jost von dem Knesebeck (Hg.), Materialien zur Industrie-soziologie (= Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 24), Opladen 1982, S. 157–165, hier S. 157 f.; Wetz, Friedrich/Lullies, Veronika: Das Konzept der innerbetrieblichen Handlungskonstellation als Instrument der Analyse von Rationalisierungsprozessen in der Verwaltung, in: Ulrich Jürgens/Frieder Naschold (Hg.), Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit (= Leviathan, Sonderheft 5/1983), Opladen 1984, S. 155–170, hier S. 155 f., sowie etwa Hai-peter, Mitbestimmung, S. 62.

**26** | Vgl. dazu u. a. die Hinweise bei Trinczek, Mitbestimmung, S. 448; Trinczek, Regulierung, S. 853; Wetz/Lullies, Konzept, S. 155 f.; Wetz/Lullies, Einführung, S. 157 f.; Minssen, Arbeits- und Industrie-soziologie, S. 83 f.

**27** | Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer: Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung, in: Walther Müller-Jentsch (Hg.), Konfliktpartnerschaft.

die Gewerkschaft nicht nur personell miteinander verflochten, sondern auch unmittelbar aufeinander angewiesen, übernahmen die Betriebsräte doch die Mitgliederwerbung, Organisationssicherung oder teilweise auch die Belegschaftsmobilisierung im Betrieb und stellte die Gewerkschaft, beratend und unterstützend, ihre fachlichen Kompetenzressourcen den Betriebsräten zur Verfügung.<sup>28</sup> Diese Einheit manifestierte sich in unterschiedlichen Formen. In der industriesoziologischen Forschung wurden sie u. a. als »Verschmelzung«, »Verschränkung« und »Entkoppelung« bzw. auch »Abhängigkeit« oder »Distanz« beschrieben.<sup>29</sup> Zugleich waren diese Formen ebenfalls einem historischen Entwicklungsprozess unterworfen, in dem sich ihr Auftreten und ihre Verbreitung, ihre Ausprägung und Wirkungen in einem Betrieb im Zeitverlauf wandelten.

Vor dem Hintergrund dieser strukturellen, interaktionellen und historisch-genetischen Zusammenhänge stehen im Mittelpunkt des Bandes die Mitbestimmungspolitik und das Handeln der Automobilbetriebsräte im dreifachen Spannungsfeld ihrer Beziehungen zu Management und Unter-

---

Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, 3. Aufl., München/Mering 1999, S. 167–199, hier S. 174, in Anlehnung an Wolfgang Streeck. Vgl. Streeck, Wolfgang: Gewerkschaftsorganisation und industrielle Beziehungen. Einige Stabilitätsprobleme industriegewerkschaftlicher Interessenvertretung und ihre Lösung im westdeutschen System der industriellen Beziehungen, in: Joachim Matthes (Hg.), Sozialer Wandel in Westeuropa. Verhandlungen des 19. Deutschen Soziologentages 17.–20. April 1979 im Internationalen Congress Centrum (ICC) in Berlin, Frankfurt a. M./New York 1979, S. 206–226, hier S. 217.

**28** | Vgl. dazu Schmidt/Trinczek, *Duales System*, S. 177–182; Kotthoff, Hermann: Zum Verhältnis von Betriebsrat und Gewerkschaft. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Joachim Bergmann (Hg.), *Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften*, Frankfurt a. M. 1979, S. 298–325, besonders S. 298–302; Müller-Jentsch, *Soziologie*, S. 276–280. Vgl. auch Schwerin, Hans-Alexander Graf von: »Humanisierung der Arbeit« und Betriebsverfassung. Anmerkungen zur Funktion des Betriebsrats im Kontext von Strategien der Beeinflussung technisch-organisatorischen Wandels im Betrieb, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 36 (1984), S. 107–125, hier S. 116 f., 122 f., sowie Friedel, Klaus: Vom Massenintegrationsapparat zur Gewerkschaft »neuen Typs«? Der DGB im Übergang vom Fordismus zum Postfordismus, Konstanz 1990, S. 184–189.

**29** | Vgl. Schmidt/Trinczek, *Duales System*, S. 183–188; Artus, Ingrid: *Krise des deutschen Tarifsystems. Die Erosion des Flächentarifvertrags in Ost und West*, Wiesbaden 2001, S. 250–255. Vgl. auch Kotthoff, *Verhältnis*, S. 318–325.

nehmensleitungen, zu den Beschäftigten und zur Gewerkschaftsorganisation. Im Kontext der – sich ebenfalls entwickelnden – betrieblichen Sozialordnungen werden dabei die historische Entwicklung dieser Politik und deren verschiedene Muster in ihren Kontinuitäten und Wandlungen in den einzelnen Perioden der betrieblichen Mitbestimmungspraxis nach 1945 verfolgt. Diese Muster werden zugleich auf die jeweilige Rollenwahrnehmung und das Rollenverständnis des Betriebsrats in ihren verschiedenen historischen Gestalten bezogen, welche sich aus den konkreten Ausprägungen jener drei spannungsreichen Beziehungsfelder der Interessenvertretung ergaben und auch in der sozialwissenschaftlichen Forschung im Rahmen verschiedener Betriebsratstypologien reflektiert wurden.<sup>30</sup>

Die Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung in der Automobilindustrie wird vornehmlich anhand der Interessenvertretungen in vier großen deutschen bzw. in Deutschland produzierenden Unternehmen – Volkswagen, Daimler-Benz, Opel und Ford – verfolgt. Die Nichtberücksichtigung des Autoherstellers BMW ist dabei nicht sachlich begründet, sondern vor allem durch die im Vergleich zu den anderen Firmen nicht zu-

---

**30** | Vgl. vor allem die vielzitierte Typologie von Hermann Kotthoff, der zwischen mehreren Typen einer defizienten und einer wirksamen Interessenvertretung unterscheidet. Kotthoff, Hermann: Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb, Frankfurt a. M./New York 1981; mit weiteren Modifikationen und Differenzierungen sowie der Beschreibung der Kontinuitäts- und Wandlungsmuster vgl. auch die Folgestudie: Kotthoff, Betriebsräte und Bürgerstatus. Für die Automobilindustrie vgl. die Einteilungen der Interessenvertretungen bei Schauer, Helmut u. a.: Tarifvertrag zur Verbesserung industrieller Arbeitsbeziehungen. Arbeitspolitik am Beispiel des Lohnrahmentarifvertrags II (= Schriftenreihe »Humanisierung des Arbeitslebens«, Bd. 52), Frankfurt a. M./New York 1984, S. 204–218 und Kern, Horst/Schumann, Michael: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung, München 1984, S. 127, 134–136. Diese Einteilungen werden weiter unten, in Kap. IV, aufgegriffen. Als allgemeinen Überblick zu den Betriebsratstypologien vgl. Greifenstein/Kißler, Mitbestimmung im Spiegel der Forschung, S. 56 f., 61 f., 102–105; zu rollentheoretischen Aspekten Hälker, Juri: Betriebsräte in Rollenkonflikten. Betriebspolitisches Denken zwischen Co-Management und Gegenmacht, München/Mering 2004. Vgl. außerdem auch Maier, Walter: Kollegen, Kumpel, schlaffe Figuren. Das Betriebsratsbild der Arbeitnehmer in der Arbeiterliteratur, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 37 (1986), S. 494–504.

reichende Studien- und Quellenlage bedingt. Im Allgemeinen bildet jedoch die Mitbestimmungsentwicklung in der Branche insgesamt den zentralen Ausgangs- und Bezugspunkt der Darstellung. Dementsprechend werden die Entwicklungen in den einzelnen Unternehmen und Betrieben nicht im Rahmen von Fallstudien, sondern eher als exemplarische Beispiele und als Teile eines übergreifenden Ganzen in seinem inneren Zusammenhang behandelt. Dadurch können charakteristische Merkmale, Eigenschaften, Äußerungen und Muster der Mitbestimmungspolitik und -praxis unbeschadet einzelner betrieblicher und unternehmensbezogener Unterschiede und Besonderheiten gleichsam auf der Branchenebene aggregiert bzw. generalisiert und die Spezifika der Automobilindustrie in dieser Hinsicht im gesamtwirtschaftlichen Maßstab herausgearbeitet werden.

Angesichts der zahlreichen Studien zu verschiedenen Feldern, Aspekten, Tendenzen und Wirkungen der betrieblichen Mitbestimmung in einzelnen Automobilunternehmen<sup>31</sup> sowie der vorhandenen historischen Arbeiten und Untersuchungen besteht die Stoßrichtung dieses Bandes in einer synthetisierenden und einordnenden (Überblicks-)Darstellung, die die vorliegenden Forschungsergebnisse kritisch aufnimmt, systematisiert und reflektiert. Auf weitere zeitgenössische Quellen, wie u. a. Archivmaterialien, gewerkschaftliche und gewerkschaftsnahe bzw. -oppositionelle Publikationen und Periodika, Betriebsratsschrifttum oder auch Erinnerungen, wurde nur selektiv zurückgegriffen, um einzelne Aspekte und Entwicklungen zu illustrieren oder zu vertiefen.

Bei der Auswertung dieser Quellen, so etwa der Akten aus den Beständen der Vorstandsabteilungen der IG Metall (darunter vor allem Betriebsratsunterlagen und Betriebsvereinbarungen, Berichte und Briefwechsel, Protokolle der Betriebsratssitzungen, Betriebs- und Vertrauensleuteversammlungen etc.), wurden besonders ihre Erzeugungs-, Zweck- und Adressatenkontexte berücksichtigt. Auch die herangezogenen Darstellungen, Beschreibungen und Deutungen der Forschungsliteratur zu den einzelnen Automobilunternehmen wurden unter Mitberücksichtigung ihrer Erkenntnisinteressen historisch kontextualisiert und aus der Perspektive der betrieblichen Sozial-

---

**31** | Zeitgenössische empirische Studien erscheinen dabei in einer doppelten Perspektive – als »Forschungsliteratur« und »Quellen« zugleich. Vgl. dazu u. a. die Hinweise bei Platz/Andresen/Kuhnhenne/Mittag, *Der Betrieb als sozialer und politischer Ort: Unternehmens- und Sozialgeschichte*, S. 13.

ordnungen kritisch gewichtet. Die zum Teil ungleichmäßige Behandlung der einzelnen Unternehmen, Aspekte oder Problemlagen geht dabei auf die vielfach disparate, heterogene und fragmentierte Quellen- und Forschungssituation zurück. Die aufgenommenen Beispiele, Themen und Inhalte dürften nichtsdestoweniger die allgemeinen Entwicklungsprozesse der Mitbestimmung in der Branche in ihrer Gesamtheit widerspiegeln.

Den chronologischen Schwerpunkt des Bandes bildet die Zeit vom Ende des Zweiten Weltkrieges bis zur deutschen Wiedervereinigung bzw. bis zur Krise der Automobilindustrie in den Jahren 1992/93. Im Rahmen eines Ausblicks werden außerdem einige ausgewählte Aspekte der betrieblichen Mitbestimmung am Ende des 20. und Anfang des 21. Jahrhunderts herausgegriffen, um deren weitere Entwicklungstendenzen kursorisch anzudeuten, ohne dass eine umfassende und ausführliche Analyse beansprucht wird.

Bedingt durch die Intentionen und die Anlage dieses Bandes ließ sich auch eine Reihe von Themen- und Problemfeldern im historischen Entwicklungsprozess der Mitbestimmung in der Automobilindustrie nicht berücksichtigen oder detailliert behandeln. Daraus ergeben sich gleichwohl signifikante weiterführende Forschungsperspektiven. Zu solchen Feldern gehört erstens die Rolle der Angestellten in der Mitbestimmungsentwicklung. Der Tertiärisierungsprozess, d. h. der Anstieg des Angestelltenanteils in den Belegschaften, aber auch in der Gewerkschaft, tangierte spätestens seit den 1970er-Jahren zunehmend auch die Automobilindustrie.<sup>32</sup> Die besondere Stellung der Angestellten, die in Deutschland auf eine längere historische Tradition zurückgeht,<sup>33</sup> äußerte sich bereits bei Betriebsratswahlen, die bis zur Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahre

---

32 | Vgl. allgemein u. a. Urban, Hans-Jürgen: Angestellte und gewerkschaftliche Gegenmacht. Zur Angestelltenpolitik der IG Metall in der Umbruchskrise, Marburg 1989 sowie exemplarisch die Mitgliederstatistiken der IG Metall in der Automobilbranche bei Bayer, Hermann/Streeck, Wolfgang/Treu, Eckbert: Die westdeutsche Gewerkschaftsbewegung in Zahlen. Ein Datenhandbuch zur organisatorischen Entwicklung ausgewählter Industrie- und Berufsverbände 1960–1975, Königstein i. Ts. 1981, S. 61, 67, 73, und Streeck, Wolfgang/Hoff, Andreas: Industrial Relations in the German Automobile Industry. Developments in the 1970s (= Internationales Institut für Management und Verwaltung, Arbeitsmarktpolitik, discussion papers IIM/LMP 82–25), Berlin 1982, S. 59.

33 | Vgl. dazu grundlegend Kocka, Jürgen: Die Angestellten in der deutschen Geschichte 1850–1980. Vom Privatbeamten zum angestellten Arbeitnehmer, Göt-

2001 vorwiegend getrennt nach den Gruppen der Lohn- und Gehaltsempfänger,<sup>34</sup> mit entsprechenden eigenen Listen, durchgeführt wurden.<sup>35</sup> Der Organisationsgrad und die Stimmenanteile der IG Metall waren bei den Angestellten zum Teil deutlich niedriger. Zugleich nahmen die Angestellten einen gewichtigen Platz in den Interessenvertretungsstrukturen ein. Auch angestelltenpezifischen Themen kam in der Praxis der Automobilbetriebsräte zeitweise eine wesentliche Bedeutung zu.

Zweitens stellt das wechselseitige Verhältnis von ausländischen Beschäftigten und betrieblicher wie gewerkschaftlicher Interessenvertretung in der Automobilindustrie einen relevanten und noch nicht hinreichend erforschten Themen- und Problembereich dar. Nicht nur bei zum Teil spektakulären Protestaktionen und Arbeitsniederlegungen wie bei Ford in den 1970er-Jahren, sondern auch bei Betriebsratswahlen oder innergewerkschaftlichen Auseinandersetzungen spielten ausländische Belegschaftsmitglieder eine bedeutende Rolle. Ihre Stellung in der Entwicklung der betrieblichen Sozial- und Interessenvertretungsstrukturen oder bei der Durchführung technisch-organisatorischer Rationalisierungsmaßnahmen sowie die damit verbundenen Strategien, Intentionen und Orientierungsmuster der Betriebsratspolitik bildeten einen weitreichenden Einfluss- und Wirkungsfaktor der Mitbestimmungspraxis.

Drittens besaßen neben den Mitbestimmungsträgern auch die Arbeitgeber- bzw. Managementperspektiven eine nicht unerhebliche Relevanz für die Entwicklung der Mitbestimmung in der Automobilbranche. Die Einstellungen und Handlungsorientierungen der Geschäftsleitungen im Hinblick auf die Institutionen, Strukturen, Funktionen und Wirkungsfelder der Mitbestimmung sowie deren Akteure wirkten sich, auch vor dem Hintergrund der inneren Heterogenität des Managements und der Wandlungen seiner Politik, zum Teil maßgeblich auf die Entwicklungsprozesse der Interessenvertretungspraxis aus. Eine Managementsoziologie, in der

---

tingen 1981; als Überblick auch Schulz, Günther: Die Angestellten seit dem 19. Jahrhundert, München 2000.

**34** | Bei der Nennung der männlichen Form bzw. Funktionsbezeichnung im Text sind Frauen mit gemeint. Die Belegschaften und ihre Vertretungen in der Automobilindustrie waren allerdings traditionell stark männergeprägt.

**35** | Vgl. beispielsweise Wassermann, Wolfram: Betriebsräte. Akteure für Demokratie in der Arbeitswelt, Münster 2002, S. 226 f.

diese Fragen und Probleme mitberücksichtigt werden, war bis in die 1980er-Jahre hinein ebenfalls kaum oder wenig entwickelt.<sup>36</sup>

Schließlich wäre bei der Analyse der Interessenvertretungsprozesse auch die Mitbestimmung im Aufsichtsrat zu berücksichtigen. Nicht nur bei Volkswagen mit seinen besonderen Mitbestimmungsstrukturen und -mustern, sondern auch in anderen Unternehmen nahm die Aufsichtsratsmitbestimmung einen wesentlichen Platz in der Praxis und Politik der Interessenvertretung ein, zumal auch Betriebsratsmitglieder selbst vielfach in Aufsichtsräten repräsentiert und an Entscheidungsprozessen in der einen oder anderen Form beteiligt waren. Die Interdependenzen und Wechselwirkungen zwischen beiden Vertretungsebenen stellten ebenfalls einen bedeutsamen Faktor in der Entwicklung der Mitbestimmung in der Automobilbranche dar.

Durch die Aufnahme und Verfolgung all dieser Perspektiven, sowohl im Hinblick auf die Angestellten und ausländischen Beschäftigten als auch die Arbeitgeber und die überbetriebliche Mitbestimmungsebene, können wissenschaftliche Erfassung, Analyse und Erkenntnis des historischen Entwicklungs- und Wandlungsprozesses der Mitbestimmung in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts – über die in diesem Band dargelegten, zusammengefassten und reflektierten Forschungsergebnisse hinaus – weiter präzisiert, vertieft und in breitere Kontexte einbezogen werden.

---

**36** | Vgl. Trinczek, Mitbestimmung, S. 447 f.; Trinczek, Regulierung, S. 851 f. Zu Ansätzen und Fragestellungen der Managementsoziologie im Kontext der industriellen Beziehungen vgl. u. a. Weitbrecht, Hansjörg/Braun, Wolf-Matthias: Das Management als Akteur der industriellen Beziehungen, in: Müller-Jentsch, Konfliktpartnerschaft (1999), S. 79–101.



# I. Grundzüge der Branchen- und Mitbestimmungsentwicklung in der Automobilindustrie vor 1945

---

Die Entwicklung der Arbeitnehmerbeteiligung und der Mitbestimmung in der deutschen Automobilindustrie war von ihren Anfängen an eng in umfassende sozioökonomische, politische und soziokulturelle Prozesse eingebunden. Eine zentrale Rolle spielten dabei vor allem die Branchenentwicklung und die politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen, die neben der Zusammensetzung der Belegschaften und den spezifischen Traditionen einzelner Unternehmen und Werke den Hintergrund für die Praxis und die Selbstwahrnehmung betrieblicher Interessenvertretungen bildeten. Die Stellung der Automobilindustrie und ihrer Beschäftigten im gesamtwirtschaftlichen und -gesellschaftlichen Entwicklungsprozess unterlag dabei weitreichenden Wandlungen. Stellte diese Branche im Kaiserreich und noch in der Weimarer Zeit ein »Konglomerat« unterschiedlicher Produktions- und Organisationsstrukturen, -zusammenhänge und -prozesse dar, wurde sie erst in den 1930er-Jahren zu einem gewichtigen wirtschaftlichen Produktionssektor.<sup>1</sup>

Unterdessen bestanden noch bis in die 1920er-Jahre hinein sowohl vorwiegend handwerklich orientierte und werkstattbasierte, etwa aus dem Motoren- oder Maschinenbau hervorgegangene Automobilunternehmen, deren Produktion eine Vielzahl von Typen umfasste und in hohem Maße

---

1 | Vgl. Stahlmann, Michael: Die Erste Revolution in der Autoindustrie. Management und Arbeitspolitik von 1900–1940, Frankfurt a.M./New York 1993, S. 60; Kugler, Anita: Arbeitsorganisation und Produktionstechnologie der Adam Opel Werke (von 1900 bis 1929) (= Internationales Institut für vergleichende Gesellschaftsforschung, Veröffentlichungsreihe/Arbeitspolitik 202), Berlin 1985, S. 1.

auf Konsumentenwünsche ausgerichtet war (z. B. Horch, Benz, Daimler), als auch auf Arbeits- bzw. Produktionsspezialisierung und Technisierung setzende Firmen, die in der Herstellung von Fahrrädern, Näh- und Büromaschinen ihren Ursprung hatten und zur Beschränkung auf einzelne Typen tendierten (u. a. Opel, Adler, Wanderer), nebeneinander. Bereits vor dem Ersten Weltkrieg wurden beide Gruppen der Automobilhersteller als Repräsentanten des »deutschen« vs. des »amerikanischen« Prinzips der Produktion und Vermarktung apostrophiert.<sup>2</sup>

Die Modernisierung der deutschen Automobilbranche, die u. a. mit deren technischem Rückstand gegenüber der ausländischen, in erster Linie der amerikanischen Autoproduktion zusammenhing, verlief mithin auf verschiedenen Pfaden, unter differenten Voraussetzungen und in mehreren Schüben. Eine erste Modernisierungsphase setzte im Kaiserreich im letzten Vorkriegsjahrzehnt ein. Sie lief im Wesentlichen auf die Einführung von Spezialmaschinen und der Fertigung von Kleinserien hinaus. Erst in einer zweiten Phase, ab der Mitte der 1920er-Jahre, zeichnete sich ein Übergang zur Fließfertigung und Fließbandproduktion ab.<sup>3</sup> Trotz dieser Prozesse blieb die Entwicklung der Kraftfahrzeugproduktion in Deutschland im

---

**2** | Vgl. Stahlmann, *Revolution*, S. 60–62; Kugler, Anita: Von der Werkstatt zum Fließband. Etappen der frühen Automobilproduktion in Deutschland, in: *Geschichte und Gesellschaft* 13 (1987), S. 304–339, hier S. 306, 316 f. u. ö.; Kugler, Arbeitsorganisation, S. 1 f.; Kugler, Anita: Arbeit und Arbeiter am Automobil. Von der Werkstatt zur Fließbandproduktion, in: Jobst Kraus/Horst Sackstetter/Willi Wentsch (Hg.), *Auto, Auto über alles? Nachdenkliche Grüße zum Geburtstag*, Freiburg i. Br. 1987, S. 48–74, hier S. 50 f.; Edelmann, Heidrun: Vom Luxusgut zum Gebrauchsgegenstand. Die Geschichte der Verbreitung von Personenkraftwagen in Deutschland, Frankfurt a. M. 1989, S. 22. Vgl. auch Schumann, Michael: Einleitung. Das Jahrhundert der Industriearbeit, in: Michael Schumann, *Das Jahrhundert der Industriearbeit. Soziologische Erkenntnisse und Ausblicke*, Weinheim/Basel 2013, S. 7–41, hier S. 10–12.

**3** | Vgl. Stahlmann, *Revolution*, S. 62. In vergleichender Perspektive vgl. auch Braun, Hans-Joachim: Automobilfertigung in den USA und Deutschland in den 20er Jahren – ein Vergleich, in: Hans Pohl (Hg.), *Traditionspflege in der Automobilindustrie. Stuttgarter Tage zur Automobil- und Unternehmensgeschichte vom 8. bis 11. April 1991*, Stuttgart 1991, S. 183–200. Ausführlich zur Fließarbeit im Kraftfahrzeugbau vgl. Bönig, Jürgen: Die Einführung von Fließbandarbeit in Deutschland bis 1933. Zur Geschichte einer Sozialinnovation, Teil I, Münster/Hamburg 1993, S. 421–521.

ersten Drittel des 20. Jahrhunderts im Großen und Ganzen uneinheitlich; es dominierte die Typen- und Unternehmensvielfalt, die Massenproduktion befand sich noch in Ansätzen. Das Automobil erschien vielfach als Luxusobjekt, erst mit der zunehmenden Motorisierung gewann es allmählich den Charakter eines »Gebrauchsgegenstandes«.<sup>4</sup>

Die Zahl der automobilproduzierenden Unternehmen unterlag dabei, zumal vor dem Hintergrund der instabilen wirtschaftlichen Situation nach 1918, starken konjunkturellen Schwankungen.<sup>5</sup> Zugleich bildete der industrielle Konzentrationsprozess eine zentrale Entwicklungstendenz der Automobilindustrie in den 1920er- und frühen 1930er-Jahren. Die Zahl der Pkw-Hersteller nahm drastisch von über 80 um 1924/25 auf 27 im Jahre 1928 und schließlich auf etwa 17 zu Beginn der 1930er-Jahre ab.<sup>6</sup> Aus Fir-

---

4 | Vgl. ausführlich Edelmann, Luxusgut. Im Kaiserreich und in der Weimarer Republik bestand eine Luxussteuer auf Personenkraftwagen, die 1926 abgeschafft wurde. Vgl. Zatsch, Angela: Allen Fehlzündungen zum Trotz. Die Wirkung der Steuergesetzgebung auf die Verbreitung des Automobils (bis 1933), in: Harry Niemann/Armin Hermann (Hg.), Die Entwicklung der Motorisierung im Deutschen Reich und den Nachfolgestaaten. Stuttgarter Tage zur Automobil- und Unternehmensgeschichte, Stuttgart 1995, S. 169–183, hier S. 173–177. Die Steuerbefreiung für neu zugelassene Personenkraftwagen im April 1933 gehörte zu den ersten Maßnahmen der Nationalsozialisten zur Förderung der Automobilindustrie und der Motorisierung. Vgl. u. a. Busch, Klaus W.: Strukturwandlungen der westdeutschen Automobilindustrie. Ein Beitrag zur Erfassung und Deutung einer industriellen Entwicklungsphase im Übergang vom produktionsorientierten zum marktorientierten Wachstum, Berlin 1966, S. 28; Brandhuber, Klaus: Die Insolvenz eines Familienkonzerns. Der wirtschaftliche Niedergang der Borgward-Gruppe, Köln 1988, S. 34; Nolte, Dirk: Freihandel, Protektion oder »Fair-Trade« auf den Weltautomobilmärkten? Analyse von struktureller Entwicklung und Wachstumspotenzialen der Pkw-Industrie, insbesondere der Volumenhersteller in der Bundesrepublik Deutschland, Thun/Frankfurt a. M. 1991, S. 40.

5 | Zum Marktein- und -austritt der Automobilunternehmen vgl. u. a. Dreßler, Kristina: Der Lebenszyklus der deutschen Automobilindustrie. Know-how und Überleben 1886–1939, Lohmar/Köln 2006.

6 | Vgl. Raisch, Manfred: Die Konzentration in der deutschen Automobilindustrie. Betriebswirtschaftliche Bestimmungsfaktoren und Auswirkungen, Berlin 1973, S. 40; andere Angaben bei Diekmann, Achim: Die Automobilindustrie in Deutschland, Köln 1985, S. 11; Berg, Hartmut: Automobilindustrie, in: Peter Oberender (Hg.), Marktstruktur und Wettbewerb in der Bundesrepublik Deutschland.

menzusammenschlüssen gingen solche Unternehmen wie Daimler-Benz (1926) oder Auto-Union (1932) hervor, während die Opel-Werke bzw. die Adam Opel AG, bis zum Zweiten Weltkrieg der größte und führende Automobilproduzent in Deutschland, durch General Motors übernommen wurden (1929). Auch ein weiteres amerikanisches Automobilunternehmen, Ford, errichtete 1930/31 in Köln eine Produktionsstätte.<sup>7</sup>

Hatte die Weltwirtschaftskrise massive Produktionsrückgänge, Betriebseinstellungen, Sanierungen, Massenentlassungen und Firmenzusammenschlüsse zur Folge gehabt, entstanden mit der »Machtergreifung« der Nationalsozialisten für die Automobilindustrie neue Rahmenbedingungen. Im Kontext des nationalsozialistischen Motorisierungs-, Straßenbau- und Arbeitsbeschaffungs-, aber auch des Rüstungsprogramms wurde die Branche ab 1933 direkt und indirekt gefördert. Gleichwohl wurden von staatlicher Seite auch Maßnahmen zur Kartellierung der Automobilwirtschaft, Preisregulierung, Normierung und Typenreduzierung durchgeführt.<sup>8</sup> Im Rahmen des »Volkswagen«-Projekts, das wesentlich zur Massenmotorisierung beitragen sollte, wurde 1938 bei Fallersleben ein neues Automobilwerk unter dem Patronat der Deutschen Arbeitsfront gegründet.<sup>9</sup>

---

Branchenstudien zur deutschen Volkswirtschaft, München 1984, S. 169–215, hier S. 172–173; Brandhuber, Insolvenz, S. 17; Nolte, Freihandel, S. 37 f.

**7** | Vgl. beispielsweise Flik, Reiner: Von Ford lernen? Automobilbau und Motorisierung in Deutschland bis 1933, Köln/Weimar/Wien 2001, S. 183–190; zu den Konzentrationsprozessen Raisch, Konzentration, S. 33 f.

**8** | Vgl. Busch, Strukturwandlungen, S. 29–31; Berg, Automobilindustrie, S. 173; Edelmann, Luxusgut, S. 198–202. Zum NS-Motorisierungsprogramm vgl. etwa ebd., S. 173–180; Hochstetter, Dorothee: Motorisierung und »Volksgemeinschaft«. Das Nationalsozialistische Kraftfahrkorps (NSKK) 1931–1945, München 2005, besonders S. 151–166. Vgl. auch Tessner, Magnus: Die deutsche Automobilindustrie im Strukturwandel 1919 bis 1938, Köln 1994, S. 138–167; zu den frühen 1930er-Jahren außerdem Bauer, Reinhold: Per aspera ad astra. Zu den Krisenreaktionen des deutschen Automobilbaus in den frühen 1930er Jahren und deren mittelfristigen Folgen, in: Technikgeschichte 78 (2011), S. 25–44.

**9** | Vgl. als kurzen Überblick Seherr-Thoss, Hans Christoph Graf von: Die deutsche Automobilindustrie. Eine Dokumentation von 1886 bis 1979, 2. Aufl., Stuttgart 1979, S. 316 f., sowie Doleschal, Reinhard: Zur geschichtlichen Entwicklung des Volkswagenkonzerns, in: Reinhard Doleschal/Rainer Dombois (Hg.), Wo-

Nach Beginn des Zweiten Weltkrieges wurden die Automobilunternehmen in die Kriegswirtschaft einbezogen und stellten, u. a. unter Einsatz von Zwangsarbeit, bis zum Zusammenbruch im Jahre 1945 vor allem Rüstungsgüter und Fahrzeuge für den Militärbedarf her.<sup>10</sup> Trotz der Instabilitäten und der Umbrüche in der Entwicklung der Automobilproduktion in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts wurde insbesondere in der Zwischenkriegszeit nicht nur eine Basis für deren weitere Entfaltung und Expansion nach 1945 geschaffen, sondern es deuteten sich auch Merkmale und Muster an, die – wie die dominierende Stellung von einigen wenigen Großunternehmen, die den größten Teil dieser Produktion auf sich vereinigten, oder eine zunehmende Bedeutung des Exports – für die späteren Strukturen der Automobilindustrie in der Bundesrepublik kennzeichnend wurden.

Die industriellen Beziehungen in der Automobilbranche waren wie in der Gesamtwirtschaft maßgeblich durch die jeweiligen politischen Herrschaftsverhältnisse und den Entwicklungsstand der Arbeiterbewegung ge-

---

hin läuft VW? Die Automobilproduktion in der Weltwirtschaftskrise, Reinbek 1982, S. 18–54, besonders S. 20–36; Edelmann, Luxusgut, S. 202–208; ausführlich Mommsen, Hans/Grieger, Manfred: Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter im Dritten Reich, Düsseldorf 1996; Gudjons, Anette: Die Entwicklung des »Volkswagens« von 1904 bis 1945 unter besonderer Berücksichtigung des »Volkswagens«. Ein Beitrag zu Problemen der Sozial-, Wirtschafts- und Technikgeschichte des Automobils, Diss. Hannover 1988, besonders S. 151–276.

**10** | Vgl. etwa Busch, Strukturwandlungen, S. 29 f.; Braun, Hans-Joachim: Automobilfertigung in Deutschland von den Anfängen bis zu den vierziger Jahren, in: Niemann/Hermann, Die Entwicklung der Motorisierung im Deutschen Reich und den Nachfolgestaaten, S. 58–68, hier S. 65–67; Neliba, Günter: Die Opel-Werke im Konzern von General Motors (1929–1948) in Rüsselsheim und Brandenburg. Produktion für Aufrüstung und Krieg ab 1935 unter nationalsozialistischer Herrschaft, Frankfurt a. M. 2000, besonders S. 76–96; Feldenkirchen, Wilfried: »Vom Guten das Beste«. Von Daimler und Benz zur DaimlerCrysler AG, Bd. 1: Die ersten 100 Jahre (1883–1983), München 2003, S. 152–155. Zur Zwangsarbeit in den Unternehmen der Automobilindustrie vgl. beispielsweise Hopmann, Barbara u. a.: Zwangsarbeit bei Daimler-Benz (= Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beiheft 78), Stuttgart 1994; Billstein, Reinhold u. a.: Working for the Enemy. Ford, General Motors and Forced Labor in Germany during the Second World War, New York/Oxford 2000; Siegfried, Klaus-Jörg: Das Leben der Zwangsarbeiter im Volkswagenwerk 1939–1945, Frankfurt a. M./New York 1988.

prägt. Vor dem Ersten Weltkrieg bestimmten ihre Entwicklung vielfach noch der industrielle Patriarchalismus und der Obrigkeitsstaat.<sup>11</sup> Außerhalb des Bergbaus besaß die Einrichtung von Arbeitnehmervertretungen keinen obligatorischen Charakter, sie hatten vorwiegend Ordnungs- und Integrations-, zum Teil auch »Streikverhinderungs«-Funktionen und bekamen oft eine antigewerkschaftliche Stoßrichtung. Ihre Tätigkeit bzw. ihre Möglichkeiten beschränkten sich im Wesentlichen auf die Übermittlung von Beschwerden und Wünschen der Arbeiter oder die Verwaltung von Wohlfahrtseinrichtungen.<sup>12</sup> Der Arbeiterausschuss bei Opel, der 1907 nach einem Streik eingerichtet und zu einem Drittel vom Unternehmen ernannt wurde, sollte beispielsweise »Sorge für genaue Befolgung der Arbeitsordnung« tragen, das Aufsichtspersonal des Unternehmens unterstützen und durfte »Vorschläge von Maßnahmen zur Erhöhung der Sicherheit und zur Wahrung der Gesundheit der Arbeiter« einbringen.<sup>13</sup>

Nichtsdestoweniger konnten die Arbeiterausschüsse als erste Formen der Interessenvertretung der Arbeiterschaft in der Automobilindustrie auch einige Verbesserungen der Lage der Beschäftigten erreichen. Der Arbeiterausschuss bei der Daimler-Motoren-Gesellschaft setzte 1906 im Konflikt um Arbeitszeiten und Entlohnung nicht nur einen neunstündigen Arbeitstag, Kontroll- und Reklamationsrechte der Arbeiter bei der Bestimmung der Akkordlöhne und eine Beschränkung von Überstunden, sondern auch eine Anerkennung der Interessenvertretung als Verhandlungspartner durch, wenngleich sich die Unternehmensleitung weigerte, direkt mit der

---

11 | Nach einer Definition von Klaus Tenfelde und Gerhard A. Ritter bestand der Patriarchalismus in einer Strategie zur Stabilisierung und Legitimierung betrieblicher Herrschaft »unter Rückgriff auf traditionale, familiale und obrigkeitsautoritäre Herrschaftsformen«, die auf die Erfassung des »ganzen Menschen« ausgerichtet war. Vgl. Ritter, Gerhard A./Tenfelde, Klaus: Arbeiter im Deutschen Kaiserreich 1871 bis 1914, Bonn 1992, S. 410.

12 | Als kurzen Überblick und Einordnung vgl. ebd., S. 422–425; grundlegend Teuteberg, Hans Jürgen: Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland. Ursprung und Entwicklung ihrer Vorläufer im Denken und in der Wirklichkeit des 19. Jahrhunderts, Tübingen 1961 sowie Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 66–106.

13 | Satzungen für den Arbeiter-Ausschuss der Firma Adam Opel in Rüsselsheim. Errichtet am 1. November 1907, in: Wolfram Heitzenröder, Arbeiterbewegung in Rüsselsheim 1863–1914, Rüsselsheim 1988, S. 55–57, hier S. 55.

Metallarbeitergewerkschaft (DMV) zu verhandeln.<sup>14</sup> In den folgenden Jahren ließen sich unter seiner Beteiligung weitere Arbeitskonflikte, die mit Arbeitsniederlegungen und einer Aussperrung einhergingen, ebenfalls im Interesse der Arbeitnehmer – so etwa im Sinne einer Festsetzung der Mindestakkordlöhne, Neuverteilung der Arbeitszeit oder Bestimmung von Kündigungsfristen – regeln. Die Voraussetzungen für eine solche Gestaltung der Konfliktaustragung bildeten allerdings ein hoher (frei-)gewerkschaftlicher Organisationsgrad der Daimler-Belegschaft und die vergleichsweise günstigen Arbeitsbedingungen und Entlohnung im Unternehmen.<sup>15</sup>

Der Erste Weltkrieg und der Untergang des Kaiserreichs bedeuteten einen tiefen Einschnitt und einen Wendepunkt in der Entwicklung der industriellen Beziehungen in Deutschland. Im Rahmen des Gesetzes über den Vaterländischen Hilfsdienst von 1916 wurden die Gewerkschaften – die dadurch in die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herrschaftsstrukturen einbezogen wurden – als Interessenvertreter der Arbeiterschaft seitens des Staates anerkannt und die Arbeiterausschüsse in der Industrie gesetzlich verankert. Deren Pazifizierungsfunktion stand dabei unter den Bedingungen der Rüstungsproduktion und der Anstrengungen zur Erreichung der Kriegsziele im Vordergrund.<sup>16</sup> Im Hinblick darauf waren auch in der Automobilindustrie die Arbeiterausschüsse trotz nicht seltener Arbeitskonflikte und Versuche, Forderungen zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Entlohnung geltend zu machen, im Großen und Ganzen kooperativ ausgerichtet.<sup>17</sup>

Mit dem Fortschreiten des Krieges, der Verschlechterung der Arbeits- und Lebensbedingungen und den sich verschärfenden Spannungen innerhalb der Arbeiterbewegung ging allerdings auch in dieser Branche eine

---

14 | Vgl. Bellon, Bernard P.: Mercedes in Peace and War. German Automobile Workers, 1903–1945, New York 1990, S. 64–66; Stahlmann, Revolution, S. 109 f.; Fattmann, 125 Jahre, S. 24–26.

15 | Vgl. Stahlmann, Revolution, S. 110–114; Bellon, Mercedes, S. 68–76; Fattmann, 125 Jahre, S. 26–31.

16 | Vgl. als Überblick u. a. Schneider, Michael: Kleine Geschichte der Gewerkschaften. Ihre Entwicklung in Deutschland von den Anfängen bis heute, Bonn 2000, S. 129–132 sowie ausführlich Bieber, Hans-Joachim: Gewerkschaften in Krieg und Revolution. Arbeiterbewegung, Industrie, Staat und Militär in Deutschland 1914–1920, Hamburg 1981, S. 296–359.

17 | Vgl. für Daimler Bellon, Mercedes, S. 118–126.

Radikalisierung der Belegschaften und ihrer Vertretungen einher. So beteiligten sich die Arbeiter von Daimler und Benz aktiv an Streiks und revolutionären Aktionen in der letzten Phase des Krieges und spielten eine bedeutende Rolle in der Revolution und der Rätebewegung 1918/19 in Württemberg und in Berlin. Nach der Wahl des Arbeiterausschusses bei Daimler im Januar 1919, die unabhängige Sozialdemokraten und Spartakus-Anhänger gewannen, bekam seine Politik im Kontext der Rätebewegung eine klassenkämpferische Ausrichtung, was jedoch den Einsatz für konkrete Reformen und Verbesserungen im Interesse der Beschäftigten, wie etwa die Reduzierung der Arbeitszeit oder die Rücknahme von Lohnkürzungen, nicht ausschloss.<sup>18</sup>

Die radikal-revolutionäre Periode in der Entwicklung der industriellen Beziehungen und der Mitbestimmung in der Automobilindustrie dauerte gleichwohl hauptsächlich nur bis zum Anfang der 1920er-Jahre. In diese Periode fiel auch die Verabschiedung des Betriebsrätegesetzes (1920), das zur Etablierung des dualen Systems der Interessenvertretung von Arbeitnehmern maßgeblich beitrug und Rechte und Aufgaben der betrieblichen Vertretungsorgane festlegte.<sup>19</sup> Zugleich wurden Betriebsräte dadurch zu einer doppelten Loyalität – gegenüber dem Unternehmen einerseits und der Belegschaft andererseits – verpflichtet. Wie bereits zeitgenössisch beobachtet wurde, hatte dies eine zwiespältige Situation zur Folge: Verhielten sich die Betriebsräte in ihrer Tätigkeit gegenüber der Unternehmensleitung zu kooperativ, riskierten sie einen Vertrauensverlust bei der Belegschaft; waren sie in ihren Forderungen, auch im Einklang mit den Arbeitern, mehr oder weniger radikal, machten sie die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen unergiebig.<sup>20</sup>

---

18 | Vgl. ebd., S. 152 f., 159 f., 166 f.; Stahlmann, *Revolution*, S. 122–126.

19 | Vgl. dazu ausführlich Potthoff, Heinrich: *Gewerkschaften und Politik zwischen Revolution und Inflation*, Düsseldorf 1979, S. 141–158; Plumpe, Werner: *Betriebliche Mitbestimmung in der Weimarer Republik. Fallstudien zum Ruhrbergbau und zur Chemischen Industrie*, München 1999, S. 45–51 sowie etwa Winkler, Heinrich August: *Von der Revolution zur Stabilisierung. Arbeiter und Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik 1918 bis 1924*, 2. Aufl., Bonn 1985, S. 283–294.

20 | Vgl. König, Benno: *Interessenvertretung am Arbeitsplatz: Betriebsrätepraxis in der Metallindustrie 1920–1933*, in: Klaus Tenfelde (Hg.), *Arbeiter im 20. Jahrhundert*, Stuttgart 1991, S. 66–90, hier S. 75.

Nichtsdestotrotz bedeutete das Betriebsrätegesetz eine weitere Institutionalisierung und Verrechtlichung der Konfliktaustragung zwischen Kapital und Arbeit auf betrieblicher Ebene, wobei dem Staat vielfach eine konstituierende und regulierende Rolle zukam.<sup>21</sup> Die Arbeitgeber, so auch Automobilunternehmen wie Daimler, opponierten allerdings gegen das Gesetz bzw. den Gesetzesentwurf oder setzten ihm Widerstand entgegen.<sup>22</sup> Auch innerhalb des DMV, zumal in den Reihen der Opposition, wurde das Gesetz zum Teil scharf kritisiert. Gleichwohl versuchten die Oppositionsanhänger in den Gewerkschaften, Betriebsräte als Instrumente zu deren Revolutionierung oder auch zur Durchsetzung weiter gehender Forderungen, u. a. im Kontext der Vorbereitung der Sozialisierung, zu nutzen.<sup>23</sup>

Die ersten Betriebsratswahlen im März 1920 spiegelten vielfach die Situation der Arbeiterbewegung im Allgemeinen wie auch diejenige in der Metallindustrie im Besonderen wider. Bei Daimler brachten sie eine Bestätigung der revolutionär ausgerichteten Mehrheit aus unabhängigen Sozialdemokraten und Kommunisten. Dementsprechend verfolgte die Interessenvertretung großenteils eine klassenkämpferische Politik. Daimler-Betriebsräte beteiligten sich an Streiks, Demonstrationen, Protest- und Solidaritätsaktionen der Arbeiterschaft und initiierten die Bildung eines »politischen Arbeiterrats«. Vor diesem Hintergrund wurde eine Verschiebung der innerbetrieblichen Machtverhältnisse deutlich. Belegschaftsmitglieder, Vertrauensleute und Betriebsräte versuchten beispielsweise, Arbeitstempo bzw. Akkordkarten zu kontrollieren und Ausstoß zu regulie-

---

21 | Vgl. Müller-Jentsch, Versuch, S. 161.

22 | Vgl. Plumpe, Mitbestimmung, S. 41–45; Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 132f., 164f.; Bellon, Mercedes, S. 173.

23 | Vgl. Bellon, Mercedes, S. 173; Der Deutsche Metallarbeiter-Verband im Jahre 1919. Jahr- und Handbuch für Verbandsmitglieder, Stuttgart 1920, S. 8f.; Der Deutsche Metallarbeiter-Verband im Jahr 1920. Jahr- und Handbuch für Verbandsmitglieder, Stuttgart 1921, S. 42; Jahresbericht der Ortsverwaltung Berlin des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes für das Geschäftsjahr 1920, Berlin o.J., S. 5f.; Opel, Fritz: Der Deutsche Metallarbeiter-Verband während des ersten Weltkrieges und der Revolution, Frankfurt a.M. 1957, S. 111–114 sowie Hemmer, Hans O.: Betriebsrätegesetz und Betriebsrätepraxis in der Weimarer Republik, in: Ulrich Borsdorf/Hans O. Hemmer/Heinz Markmann (Hg.), Gewerkschaftliche Politik. Reform aus Solidarität. Zum 60. Geburtstag von Heinz O. Vetter, Köln 1977, S. 242–269, hier S. 248; Schneider, Geschichte, S. 153.

ren, lehnten Überstunden ab und widersetzten sich Disziplinierungsmaßnahmen.<sup>24</sup> Ähnliche Entwicklungen fanden auch in anderen Automobilunternehmen statt.<sup>25</sup>

Während der Auseinandersetzungen um die Einführung eines Lohnsteuerabzugs im August 1920, die von Generalstreik, Aussperrung und militärischer Besetzung des Werks Untertürkheim begleitet wurden, unterstützten die Betriebsräte bei Daimler teilweise die gegen die Steuer protestierende Belegschaft, sahen sich jedoch im Laufe der Aussperrung zur Anerkennung des Steuerabzugs genötigt.<sup>26</sup> Die Schließung und die Wiedereröffnung der Daimler-Werke nutzte das Unternehmen dabei nicht nur für eine länger geplante Reorganisation der Produktion, sondern auch – wie häufig bei Kündigungen und Entlassungswellen in der Weimarer Zeit – zu einer Verkleinerung und Selektion der Belegschaft. Wiedereingestellt wurden in erster Linie ältere, qualifiziertere, seit längerem im Unternehmen beschäftigte und dadurch mutmaßlich weniger radikale, »zuverlässige« Arbeiter aus näherer Umgebung.<sup>27</sup>

Auch im neu gewählten Betriebsrat dominierten nunmehr die gemäßigten Mehrheitssozialdemokraten. Die revolutionäre Periode bei Daimler lief damit aus. Die traditionellen betrieblichen Autoritätsstrukturen und -beziehungen, etwa im Hinblick auf die Bestimmung der Arbeitsbedingungen oder die Disziplinierung und die Kontrolle des Arbeitsprozesses, gewannen in veränderten politischen und wirtschaftlichen Kontexten, wenn auch in anderen Formen, wieder an Einfluss. Eine solche Situation bedeutete in mancherlei Hinsicht eine partielle Rückkehr zu Vorkriegsverhältnissen.<sup>28</sup>

---

24 | Vgl. Bellon, Mercedes, S. 176 f., 181–184; Stahlmann, Revolution, S. 124 f.

25 | Vgl. Flik, Von Ford lernen?, S. 133 sowie etwa Kugler, Arbeit, S. 67.

26 | Vgl. Bellon, Mercedes, S. 184–195. Vgl. dazu auch die zeitgenössischen Quellen bei Roth, Karl Heinz/Schmid, Michael: Die Daimler-Benz AG 1916–1948. Schlüsseldokumente zur Konzerngeschichte, Nördlingen 1987, S. 39–58. Durch das Einkommenssteuergesetz von 1920 wurde eine zehn- bzw. fünfzehnprozentige Lohnsteuer eingeführt, die nicht mehr von Arbeitnehmern selbst bezahlt, sondern direkt vom Lohn einbehalten werden sollte.

27 | Vgl. Stahlmann, Revolution, S. 130–132; Kugler, Werkstatt, S. 329 f. Vgl. auch Buschmann, Birgit: Unternehmenspolitik in der Kriegswirtschaft und Inflation. Die Daimler-Motoren-Gesellschaft 1914–1923, Stuttgart 1998, S. 262–272 sowie ein ähnliches Beispiel bei Opel: Kugler, Arbeit, S. 67.

28 | Vgl. Bellon, Mercedes, S. 197–203; Stahlmann, Revolution, S. 126.

Auch auf Unternehmens- und Branchenebene wurde von den Arbeitgebern die Wochenarbeitszeit immer wieder ausgeweitet und kollektive Lohnabkommen wurden teilweise durch betriebliche Vereinbarungen ersetzt.<sup>29</sup>

Die Radikalisierung der Betriebsräte erstreckte sich hauptsächlich auf die Anfangsperiode und die letzten Jahre der Weimarer Republik. In der Phase der relativen Stabilisierung der Republik konnten die Arbeitnehmervertretungen in der Automobilindustrie indessen eine innerbetriebliche Tätigkeit im Interesse der Belegschaften entfalten, die auf eine Verbesserung der Bezahlung, der Arbeitsbedingungen und der sozialen Lage der Beschäftigten gerichtet war. Probleme der Arbeitszeit – vor allem Verlängerung des Arbeitstages, zum Teil weit über acht Stunden hinaus, Überstunden bzw. Kurzarbeit –, der Entlohnung (etwa Festsetzung der Akkordlöhne) sowie des Schutzes bei Entlassungen bildeten einen Schwerpunkt der Betriebsratsstätigkeit auch in der Automobilindustrie.<sup>30</sup> Doch einen maßgeblichen Hintergrund der Gewerkschafts- und Betriebsratspolitik in der Weimarer Republik stellte die Auseinandersetzung mit der Rationalisierung und deren Folgen dar.

Im Gegensatz zu Rationalisierungsstrategien und -zielen der Arbeitgeber betrachteten der DMV und die Freien Gewerkschaften insgesamt die Rationalisierung als einen bedeutsamen Schritt in Richtung Sozialismus. Sie erhofften sich von ihr eine Arbeitszeitverkürzung, steigende Löhne, eine Stärkung der Massenkauftkraft und die Erhöhung des Lebensstandards der Arbeiterschaft.<sup>31</sup> Befürwortet und unterstützt wurden dabei in erster

---

**29** | Vgl. Thieme, Carsten: Daimler-Benz zwischen Anpassungskrise, Verdrängungswettbewerb und Rüstungskonjunktur 1919–1936, Stuttgart 2004, S. 229–231; Bellon, Mercedes, S. 203–207; Fattmann, 125 Jahre, S. 56f. Zur Ausweitung der Arbeitszeit bei Daimler bzw. Daimler-Benz und Opel vgl. auch Stahlmann, Revolution, S. 226f.; Kugler, Arbeitsorganisation, S. 79.

**30** | Vgl. Thieme, Daimler-Benz, S. 234; B. König, Interessenvertretung, S. 75; Bieber, Hans-Joachim: Zwischen Kasernenhof und Rätssystem. Der schwierige Weg zu gesetzlichen Regelungen industrieller Mitbestimmung in Deutschland vom 19. Jahrhundert bis 1933, in: Hans G. Nutzinger (Hg.), Perspektiven der Mitbestimmung. Historische Erfahrungen und moderne Entwicklungen vor europäischem und globalem Hintergrund, Marburg 1999, S. 11–125, hier S. 91f.

**31** | Vgl. Stahlmann, Revolution, S. 80–84; Kugler, Arbeitsorganisation, S. 78; Thieme, Daimler-Benz, S. 212; Stollberg, Gunnar: Die Rationalisierungsdebatte 1908–1933. Freie Gewerkschaften zwischen Mitwirkung und Gegenwehr, Frank-

Linie technologische, fordistisch orientierte Produktionsumstellungen – was vor dem Hintergrund des partiellen Rückstands der deutschen Automobilindustrie auch eine Stärkung ihrer Marktposition bewirken sollte –, während eine arbeitsorganisatorische Rationalisierung nach tayloristischen Prinzipien eher abgelehnt wurde.<sup>32</sup> Im Hinblick darauf trugen Betriebsräte bei Benz z. B. bereits zu Beginn der 1920er-Jahre einen Konflikt mit der Geschäftsleitung um die Modernisierungs- und Kostensenkungsstrategien für technische Rationalisierungsmaßnahmen und die Einführung der Massenproduktion nach dem Vorbild der amerikanischen Automobilindustrie (als Ausweg aus der Krisenlage des Unternehmens) aus, während das Management vor allem (arbeits-)organisatorische Umstrukturierungen als Instrument der Lohnkostenreduktion forderte.<sup>33</sup> Auch bei Daimler und anderen Automobilfirmen wie innerhalb der Branche insgesamt traten vergleichbare Konfliktlinien bzw. ähnliche Orientierungen der Interessenvertretungen hervor.<sup>34</sup>

Gleichzeitig kritisierten die Gewerkschaften aber auch die negativen Folgen der Rationalisierung, waren mit ihr doch Arbeitsintensivierung und Sinnentleerung, Segmentierung und partielle Dequalifizierung, Entlassungen oder Bedrohung der Arbeitsplätze verbunden.<sup>35</sup> Mit der Verschärfung der wirtschaftlichen Lage am Ende der 1920er-Jahre und der damit einhergehenden Erfahrung der Massenarbeitslosigkeit nahmen die kritischen

---

furt a. M./New York 1981, S. 85–91. Als Überblick zur Rationalisierungsdebatte in der Arbeiterbewegung vgl. auch Grebing, Helga (Hg.): *Geschichte der sozialen Ideen in Deutschland. Sozialismus – Katholische Soziallehre – Protestantische Sozialethik*. Ein Handbuch, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 313–319; für den DMV Schauer u. a., *Tarifvertrag*, S. 22–36. Vgl. außerdem Haußer, Christian: *Amerikanisierung der Arbeit? Deutsche Wirtschaftsführer und Gewerkschafter im Streit um Ford und Taylor (1919–1932)*, Stuttgart 2008.

**32** | Vgl. Stahlmann, *Revolution*, S. 83 f., 224 f. Die Kommunisten bzw. die RGO waren dabei entschiedene Gegner der kapitalistischen Rationalisierung, die sie als ein Ausbeutungsinstrument betrachteten. Vgl. ebd., S. 84, 225.

**33** | Vgl. Stahlmann, *Revolution*, S. 118–122.

**34** | Vgl. ebd., S. 67, 126–128.

**35** | Vgl. ebd., S. 225–236; Thieme, *Daimler-Benz*, S. 217 f.; Stollberg, *Rationalisierungsdebatte*, S. 91–98; aus zeitgenössischer Perspektive exemplarisch Deutscher Metallarbeiter-Verband: *Die deutsche Autoindustrie Ende 1929*, Stuttgart 1930, S. 40.

Einstellungen der Gewerkschaften und Betriebsräte zur Rationalisierung zu. Die Abfederung der Rationalisierungsfolgen für die Beschäftigten entwickelte sich somit in den 1920er-Jahren zu einem zentralen Tätigkeitsbereich betrieblicher Interessenvertretungen in der Automobilindustrie, wenngleich sie besonders unter den Bedingungen der Stabilisierungs- und der Weltwirtschaftskrise sowie der andauernden und sich vertiefenden Spaltung der Arbeiterbewegung immer stärker in die Defensive gerieten und den Rationalisierungsmaßnahmen – als Macht- und Disziplinierungsinstrument – kaum eine wirksame Strategie entgegensetzen konnten.<sup>36</sup> Durch solche Rahmenbedingungen wurde die Position der Interessenvertretungen erheblich geschwächt.

Die internen Kämpfe in der Arbeiterbewegung bzw. den Interessenvertretungen prägten somit maßgeblich die industriellen Beziehungen und die Lage der Betriebsräte in den letzten Jahren der Weimarer Republik. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad in der Automobilindustrie erreichte zwar Ende der 1920er-Jahre im Durchschnitt 70 Prozent (der Anteil der Freien Gewerkschaften betrug dabei knapp 95 Prozent), jedoch nahm in der Krise die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder teilweise stark ab.<sup>37</sup> Bei Ford in Köln konnte sich eine gewerkschaftliche Organisation vor dem Hintergrund der schwierigen wirtschaftlichen Situation und der Arbeitslosigkeit zu Beginn der 1930er-Jahre, der gewerkschaftsfeindlichen Politik der Unternehmensleitung, aber auch der vergleichsweise hohen Löhne kaum erst etablieren. Ein Betriebsrat wurde ebenfalls nicht gewählt.<sup>38</sup>

---

36 | Vgl. Thieme, Daimler-Benz, S. 234 f.; Stahlmann, Revolution, S. 222 f., 227.

37 | Vgl. Thieme, Daimler-Benz, S. 232 f., 238; Deutscher Metallarbeiter-Verband: Autoindustrie 1929, S. 18–19. Der Organisationsgrad in den einzelnen Betrieben wich zum Teil erheblich von diesem Durchschnittswert ab. So waren bei Daimler im Werk Sindelfingen etwa 90 Prozent gewerkschaftlich organisiert, während es in Untertürkheim knapp 50 Prozent und in Gaggenau nur 35 Prozent waren. Bei Ford betrug der Anteil der Organisierten lediglich 13 Prozent. Vgl. ebd.; Thieme, Daimler-Benz, S. 233.

38 | Vgl. Wittemann, Klaus Peter: Ford-Aktion. Zum Verhältnis von Industrie-soziologie und IG Metall in den sechziger Jahren, Marburg 1994, S. 135. Vgl. auch Bericht der »Sozialistischen Republik« über Arbeitsverhältnisse in der Kölner Ford-Fabrik, 11. Juni 1931, in: Witich Roßmann, Vom mühsamen Weg zur Einheit. Lesebuch zur Geschichte der Kölner Metall-Gewerkschaften. Quellen und Dokumente, Bd. 2: 1918–1951, Hamburg 1991, S. 252 f., hier S. 253.

Die Aufstellung der eigenen Listen durch die Revolutionäre Gewerkschafts-Opposition (RGO) bei den Betriebsratswahlen in den automobilproduzierenden Unternehmen führte darüber hinaus zu einer Verschärfung der Spannungen und zu erbitterten Auseinandersetzungen zwischen Kommunisten und Sozialdemokraten wie auch innerhalb des kommunistischen Lagers selbst.<sup>39</sup> Diese Situation wirkte sich entscheidend auf die Politik der betrieblichen Interessenvertretungen aus, in denen die RGO zeitweilig, wie bei Opel in Rüsselsheim (1929), bis zu 40 Prozent der Sitze oder gar, wie im Daimler-Werk Sindelfingen (1930, Arbeiterrat), eine knappe Mehrheit zu gewinnen vermochte. Im Kampf gegen den jeweiligen Gegner konnte es dabei zum Teil auch zu vorübergehenden Allianzen der Betriebsräte mit den Werksleitungen kommen.<sup>40</sup>

Ein charakteristisches Beispiel stellte in diesem Kontext der sogenannte »Opel-Putsch« im Februar 1930 in Rüsselsheim dar, der durch Proteste gegen Entlassung und Maßregelungen kommunistischer Betriebsräte ausgelöst wurde. Bestanden die RGO-Betriebsräte in diesem mit spontanen Arbeitsniederlegungen, Versammlungen und Protestaktionen einhergehenden Konflikt auf Lohnerhöhungen vor dem Auslaufen des Tarifvertrags, hielten die DMV-Vertreter an der Tarifvereinbarung fest. Während der Auseinandersetzungen wurde von den Streikenden der amtierende, sozialdemokratisch geführte Opel-Betriebsrat für abgesetzt erklärt und die Entlassung seines Vorsitzenden gefordert.<sup>41</sup> Durch einen Polizeieinsatz auf dem Werksgelände wurde der Streik beendet. Solche Konflikte spiegelten nicht nur die Uneinigkeit und die Fraktionskämpfe in der Arbeiterbewegung, sondern auch den Verlust von deren Durchsetzungskraft wider.<sup>42</sup> Parallel zu diesen Entwicklungen vollzog sich in den Betrieben der Automobilindustrie auch eine allmähliche Etablierung nationalsozialistischer

---

**39** | Vgl. Thieme, Daimler-Benz, S. 235–238; Heyl, Bernd: Der »Opel-Putsch«. Ein »wilder Streik« im Februar 1930, in: Bernd Heyl/Andrea Neugebauer (Hg.), »... ohne Rücksicht auf die Verhältnisse«. Opel zwischen Weltwirtschaftskrise und Wiederaufbau, Frankfurt a. M. 1997, S. 17 f. Zur RGO vgl. Müller, Werner: Lohnkampf, Massenstreik, Sowjetmacht. Ziele und Grenzen der »Revolutionären Gewerkschafts-Opposition« (RGO) in Deutschland 1928 bis 1933, Köln 1988.

**40** | Vgl. Thieme, Daimler-Benz, S. 236–238; Neliba, Opel-Werke, S. 42 f.; Heyl, »Opel-Putsch«, S. 22 f.

**41** | Vgl. dazu ebd., S. 15–34; Neliba, Opel-Werke, S. 42–44.

**42** | Vgl. Thieme, Daimler-Benz, S. 238 f.; Heyl, »Opel-Putsch«, S. 31–34.

Organisationen. Zwar konnte die Nationalsozialistische Betriebszellen-Organisation (NSBO) in den frühen 1930er-Jahren bis zur letzten Betriebsratswahl im März 1933 keine größeren Stimmen- und Sitzanteile erzielen. In einzelnen Werken, etwa bei Daimler in Untertürkheim oder bei Opel in Rüsselsheim, gewann sie jedoch, vor allem bei Angestellten, an Einfluss.<sup>43</sup>

Die Entwicklung der Mitbestimmung und der industriellen Beziehungen im ersten Drittel des 20. Jahrhunderts im Ganzen führte also auch in der Automobilindustrie zur Etablierung eines gesetzlich geregelten Systems der Interessenvertretung von Arbeitnehmern, deren Organe zum Teil weitgehende Kompetenzen vor allem im sozial-, personal- und lohnpolitischen Bereich – wenn auch im Rahmen der Verpflichtung zur Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung und zum Betriebsfrieden – gewannen. Abgesehen von den Radikalisierungsperioden in der Revolutionszeit und am Ende der Weimarer Republik tendierte die Interessenvertretungspolitik trotz vielfacher Konfliktlagen zu kooperativeren Formen der Arbeitsbeziehungen. Die Konflikte selbst waren dabei weniger durch die innerbetrieblichen Konstellationen und Prozesse, etwa im Zusammenhang mit der Rationalisierung oder der Bewältigung der Krisen, sondern vielmehr durch die allgemeinen politischen und sozioökonomischen Rahmenbedingungen bzw. den Dissens innerhalb der Arbeiterbewegung bestimmt.<sup>44</sup> Das Handeln der Betriebsräte, insbesondere bei der Bewältigung der Rationalisierung, war zugleich jedoch selektiv, defensiv und reaktiv.

Nach dem Auslaufen der revolutionären Phase und verstärkt unter den Bedingungen der Weltwirtschaftskrise vermochten die Unternehmer ihre Macht sowohl bei der Festlegung der Arbeitsbedingungen als auch etwa bei der Handhabung von Entlassungen im Wesentlichen durchzusetzen.<sup>45</sup> In diesem Kontext konnten die Betriebsräte in der Automobilindustrie, an

---

**43** | Vgl. Thieme, Daimler-Benz, S. 238 f., 277 f.; Fattmann, 125 Jahre, S. 73; Neugebauer, Andrea: »... die Räder wieder ins Rollen bringen!«. Die Opelwerke nach 1945, in: Heyl/Neugebauer, »... ohne Rücksicht auf die Verhältnisse«, S. 169–194, hier S. 172. Zur Entwicklung der NSBO vgl. Kratzenberg, Volker: Arbeiter auf dem Weg zu Hitler? Die Nationalsozialistische Betriebszellen-Organisation: Ihre Entstehung, ihre Programmatik, ihr Scheitern 1927–1934, Frankfurt a.M. u.a. 1989.

**44** | Vgl. Stahlmann, Revolution, S. 84, 241; Kugler, Arbeitsorganisation, S. 1, 83.

**45** | Vgl. Thieme, Daimler-Benz, S. 215 f.; Fattmann, 125 Jahre, S. 73 f.; Stahlmann, Revolution, S. 132.

die widersprüchliche dreifache Loyalität – gegenüber der Gewerkschaft, der jeweiligen Partei oder Gruppierung und den Beschäftigten – gebunden,<sup>46</sup> durch Richtungskämpfe in den Arbeiterparteien bzw. Gewerkschaften und eine starke Fluktuation der Belegschaften geschwächt und belastet sowie einer Tendenz zur »Vergewerkschaftlichung« unterworfen,<sup>47</sup> mithin nur eingeschränkt die Entwicklungen in Betrieb und Unternehmen beeinflussen oder mitgestalten.

Die nationalsozialistische Machtübernahme und die Zerschlagung der Arbeiterbewegung bedeuteten auch für die Automobilindustrie eine Unterbrechung der Mitbestimmungstradition und eine »Refeudalisierung« der Arbeitsbeziehungen<sup>48</sup> sowie eine Verstrickung einzelner Unternehmen in das NS-Herrschaftssystem, deren Voraussetzungen teilweise bereits vor 1933 geschaffen worden waren.<sup>49</sup> Mit der Gründung der Deutschen

---

46 | Vgl. Plumpe, Werner: Die Betriebsräte in der Weimarer Republik. Eine Skizze zu ihrer Verbreitung, Zusammensetzung und Akzeptanz, in: Werner Plumpe/Christian Kleinschmidt (Hg.), Unternehmen zwischen Markt und Macht. Aspekte deutscher Unternehmens- und Industriegeschichte im 20. Jahrhundert, Essen 1992, S. 42–60, hier S. 51.

47 | Vgl. zeitgenössisch Brigl-Matthiaß, Kurt: Das Betriebsräteproblem in der Weimarer Republik, Berlin 1926 (= Die Betriebsräte in der Weimarer Republik. Hg. von Reinhard Crusius, Günter Schiefelbein und Manfred Wilke, Berlin 1978, Bd. 2), S. 30 u. ö.; Müller-Jentsch, Versuch, S. 162; im Hinblick auf den DMV Industriegewerkschaft Metall, Vorstand (Hg.): 100 Jahre Industriegewerkschaft 1891 bis 1991. Vom Deutschen Metallarbeiter-Verband zur Industriegewerkschaft Metall. Ein Bericht in Wort und Bild, Köln 1991, S. 234–236; F. Opel, Metallarbeiter-Verband, S. 112 f.

48 | Wassermann, Betriebsräte, S. 23. Grundlegend vgl. Mason, Timothy: Sozialpolitik im Dritten Reich. Arbeiterklasse und Volksgemeinschaft, 2. Aufl., Opladen 1978.

49 | Vgl. insbesondere für Daimler-Benz Bellon, Mercedes; Roth, Karl Heinz: Der Weg zum guten Stern des »Dritten Reichs«. Schlaglichter auf die Geschichte der Daimler-Benz AG und ihrer Vorläufer (1890–1945), in: Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts (Hg.), Das Daimler-Benz-Buch. Ein Rüstungskonzern im »Tausendjährigen Reich«, Nördlingen 1987, S. 28–389, hier S. 103–140; Roth/Schmid, Daimler-Benz, S. 119–148 (Quellen); für Opel Neliba, Opel-Werke, S. 50–55; allgemein Spoerer, Mark: Die Automobilindustrie im Dritten Reich: Wachstum um jeden Preis?, in: Lothar Gall/Manfred Pohl (Hg.), Unternehmen im Nationalsozialismus, München 1998, S. 61–68.

Arbeitsfront 1933 und dem Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit von 1934 wurden die industriellen Beziehungen nach den Prinzipien der »Betriebsgemeinschaft« und der »Gefolgschaft« umgestaltet, wodurch die Interessengegensätze zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern verdeckt oder eskamotiert wurden. Betriebsräte als Organe der Interessenvertretung wurden abgesetzt bzw. eliminiert, an ihre Stelle traten »Vertrauensräte«, die keine Mitbestimmungsrechte oder Entscheidungsbefugnisse besaßen und vor allem zur Früherkennung von Unzufriedenheitspotenzialen unter den Beschäftigten dienten. Somit büßte die Arbeiterschaft die Möglichkeiten zur Einflussnahme auf innerbetriebliche Entscheidungsprozesse und die Politik der Geschäftsleitung sowie zur Durchsetzung der eigenen Interessen weitgehend ein.<sup>50</sup>

Unter diesen Bedingungen wurden die »Vertrauensräte« von den Belegschaften kaum als Interessenvertretungsorgane angesehen. Bei den Vertrauensratswahlen, die nur noch 1934 und 1935 stattfanden, wurden z. B. bei Daimler-Benz viele ungültige Stimmen abgegeben bzw. Kandidaten von der Einheitsliste gestrichen. Im Werk Mannheim stimmte lediglich eine Minderheit für den Vertrauensrat, sodass dieser nach der für ungültig erklärten Wahl eingesetzt werden musste. Im Werk Untertürkheim wurde der Vertrauensrat 1937 vom »Betriebsführer« entlassen.<sup>51</sup> Auch bei Ford in Köln erreichten die zur Vertrauensratswahl aufgestellten Kandidaten 1935 nur knapp eine Mehrheit, wobei Vertrauensratsmitglieder, die bereits 1934 gewählt worden waren, die geringsten Stimmenanteile bekamen.<sup>52</sup>

Gleichwohl passte sich ein Großteil der Beschäftigten – die u. a. als Rüstungsarbeiter privilegiert waren – auch in der Automobilindustrie an die Arbeits- und Herrschaftsbeziehungen unter dem Nationalsozialismus an. Vor dem Hintergrund der Erfahrungen der Arbeitsplatzsicherheit und der Verbesserung der Einkommenslage verhielten sich die Beschäftigten im Großen und Ganzen konform, wenn auch Mitte der 1930er-Jahre in den Betrieben, beispielsweise bei Opel, Daimler-Benz oder Auto Union, einige kleinere Streiks stattfanden und vereinzelt Widerstandsgruppen aktiv waren.<sup>53</sup> Erst

---

50 | Vgl. Stahlmann, *Revolution*, S. 188–191; Thieme, *Daimler-Benz*, S. 278–281.

51 | Vgl. ebd., S. 280; Stahlmann, *Revolution*, S. 191.

52 | Vgl. Rütger, *Martin: Arbeiterschaft in Köln 1928–1945*, Köln 1990, S. 209 f.

53 | Vgl. Stahlmann, *Revolution*, S. 85–88, 241–243; Thieme, *Daimler-Benz*, S. 282–284; Fattmann, *125 Jahre*, S. 83–88; Ulrich, *Axel: Betrieblicher Widerstand*

mit dem Zusammenbruch des Nationalsozialismus entstanden Voraussetzungen für eine erneute Etablierung von Interessenvertretungen der Arbeiterschaft in der Automobilindustrie und für eine Wiederherstellung bzw. Weiterentwicklung der Institutionen der Betriebsverfassung und der Mitbestimmung.

---

gegen die NS-Gewaltherrschaft am Beispiel der Opel-Werke in Rüsselsheim, in: Heyl/Neugebauer, »... ohne Rücksicht auf die Verhältnisse«, S. 93–128; Neliba, Opel-Werke, S. 56–62.

## **II. Die Wiederaufbau- und (Neu-) Konstituierungsphase der betrieblichen Interessenvertretungen (1945 bis Anfang der 1950er-Jahre)**

---

### **II.1 Rahmenbedingungen der Mitbestimmungsentwicklung nach Ende des Zweiten Weltkrieges**

Die Ausgangsbedingungen für die Entwicklung der Automobilindustrie im Westen Deutschlands nach 1945 waren durch den Verlust von Produktionskapazitäten und eine Unsicherheit im Hinblick auf die Eigentumsverhältnisse sowie die (Neu-)Organisation, Leitungsstrukturen und die Perspektiven der Produktion geprägt. Infolge des Krieges waren etwa 80 Prozent der Branchenkapazitäten zerstört. Die einzelnen Unternehmen und Betriebe waren dabei allerdings in unterschiedlichem Maße betroffen. Während die Ford-Werke in Köln kaum beschädigt waren und Opel in Rüsselsheim knapp die Hälfte der Anlagen verlor, betrug der Zerstörungsgrad bei Volkswagen etwa 60 und bei Daimler-Benz in Untertürkheim und Sindelfingen bis zu 70 bzw. 85 Prozent.<sup>1</sup> Auch die Demontagen, so etwa bei Opel oder Daimler-Benz, trugen zur Reduktion des Produktionspotenzials bei.<sup>2</sup>

---

1 | Vgl. Busch, Strukturwandlungen, S. 46–48; Bäurle, Peter: Die Entwicklung der Automobilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland seit 1945, Diss. Stuttgart 1966, S. 95. Das Daimler-Benz-Werk Mannheim war zugleich nur zu etwa einem Fünftel beschädigt. Vgl. Raisch, Konzentration, S. 43; Feldenkirchen, »Vom Guten das Beste«, S. 180 f.

2 | Vgl. ebd.; Neliba, Opel-Werke, S. 154 f.; Pohl, Hans: Demontagen, Requisitionen und Verluste nach Kriegsende in Werken der Daimler-Benz AG, in: Pohl, Traditionspflege in der Automobilindustrie, S. 19–33.

Nichtsdestoweniger konnte, teilweise unmittelbar nach dem Ende des Krieges, die Produktion wiederaufgenommen werden, zumal die Schäden an Maschinen – im Vergleich zu Gebäuden und Anlagen – weniger gravierend ausfielen und ein Teil der Kapazitäten durch Auslagerungen erhalten blieb.<sup>3</sup> In den ersten Nachkriegsjahren fungierten die Unternehmen der Automobilindustrie in den westlichen Besatzungszonen noch vielfach als Reparaturbetriebe für die Alliierten oder stellten auch – abgesehen von unter den Bedingungen der »Zusammenbruchsgesellschaft« benötigten Alltagsgegenständen – Lieferwagen und Nutzfahrzeuge her. Bei der Herstellung von Personenkraftwagen übernahm das Volkswagenwerk eine Vorreiterrolle, die es auch in den späteren Jahrzehnten beibehalten sollte. Bedingt durch Aufträge und Produktionsverpflichtungen gegenüber der britischen Besatzungsmacht und seine moderne Ausrüstung, vermochte das Unternehmen bereits 1945 mit der Pkw-Fertigung zu beginnen und diese in den folgenden Jahren erheblich auszuweiten. Im Oktober 1946 konnte der zehntausendste und Mitte 1955 der millionste Volkswagen hergestellt werden.<sup>4</sup> Von 100 in Westdeutschland produzierten Automobilen entfielen 1948 ca. 64 und 1949 knapp 45 auf VW.<sup>5</sup>

Diese dominierende Stellung ging auch darauf zurück, dass die anderen großen Automobilfirmen (neben Daimler-Benz), General Motors/Opel und Ford, vor dem Hintergrund einer zunächst skeptischen Beurteilung von Marktaussichten in Deutschland bzw. interner Schwierigkeiten und Umstrukturierungen nur zögernd wieder in die Personenkraftwagenproduktion einstiegen.<sup>6</sup> Opel begann mit der Pkw-Fertigung im Jahre 1947, Ford nahm sie 1948 wieder auf, die Borgward-Gruppe im darauffolgenden Jahr, während Daimler-Benz bereits 1946 die ersten Pkws produziert hatte. Im Jahre 1949 wurde die Auto Union GmbH, deren Produktionsstätten in der Sowjetischen Besatzungszone lagen, in Ingolstadt neu gegründet;

---

3 | Vgl. Feldenkirchen, »Vom Guten das Beste«, S. 180; Busch, Strukturwandlungen, S. 47.

4 | Vgl. Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 965; Busch, Strukturwandlungen, S. 48.

5 | Vgl. ebd., S. 56.

6 | Vgl. Tolliday, Steven: Enterprise and State in the West German Wirtschaftswunder: Volkswagen and the Automobile Industry, 1939–1962, in: Business History Review 69 (1995), S. 273–350, hier S. 301–308.

bereits 1950 konnte die Firma die Herstellung von Personenkraftwagen in einem ehemaligen Werk von Rheinmetall-Borsig in Düsseldorf starten.<sup>7</sup>

Bis zur Währungsreform 1948 waren die Herstellungszahlen der Branche, u. a. aufgrund von Schwierigkeiten mit der Materialbeschaffung und Produktionsbeschränkungen, noch relativ gering. Erst in der darauffolgenden Zeit setzte ein rapides Wachstum der Automobilindustrie ein, in dessen Verlauf sich die Pkw-Produktion vervielfachte. Zu Beginn der 1950er-Jahre stieg die Zahl der Pkw-Hersteller auf etwa ein Dutzend an, Konzentrations-tendenzen traten vorläufig in den Hintergrund.<sup>8</sup> Um 1952 erreichte die Automobilproduktion in der Bundesrepublik wieder den Vorkriegsstand des Reichsgebiets und begann ihn zu übersteigen, wobei ein Drittel der hergestellten Autos in den Export ging.<sup>9</sup> Damit lief die Wiederaufbauphase der westdeutschen Kraftfahrzeugindustrie aus und ging in eine Periode beschleunigter Expansion im Zeichen des »Wirtschaftswunders« über.<sup>10</sup>

Für die Entwicklung der industriellen Beziehungen in der Automobilbranche in der unmittelbaren Nachkriegszeit waren neben den Rahmenbedingungen der Produktion auch Formierungs- und Umstrukturierungsprozesse auf Akteursebene maßgeblich. Aufseiten der Arbeitgeber waren

---

7 | Vgl. Busch, Strukturwandlungen, S. 48–51; Seherr-Thoss, Automobilindustrie, S. 415 f., 418. Vgl. auch zeitgenössisch Clemens, Hans: Die Entwicklung der deutschen Personenkraftwagen-Industrie unter besonderer Berücksichtigung der Jahre 1945–1950, Diss. Köln 1953. Zu Entwicklungen bei den Bayerischen Motoren-Werken, die erst im Jahre 1953 die ersten Personenkraftwagen nach dem Krieg produzieren konnten, vgl. Werner, Constanze: Kriegswirtschaft und Zwangsarbeit bei BMW, München 2006, S. 349–372; ausführlich Seidl, Die Bayerischen Motorenwerke, S. 9–127.

8 | Vgl. Raisch, Konzentration, S. 43–45, 58.

9 | Vgl. Busch, Strukturwandlungen, S. 46, 58; Pohl, Hans: Konjunkturen und Krisen: Die deutsche Automobilindustrie zwischen Neubeginn und zweitem Ölpreisschock, in: Rainer Gömmel/Markus Denzel (Hg.), Weltwirtschaft und Wirtschaftsordnung. Festschrift für Jürgen Schneider zum 65. Geburtstag, Stuttgart 2002, S. 233–239, hier S. 233 f.

10 | Zur Phaseneinteilung vgl. u. a. Hilbig, Winfried: Technischer Wandel und Mitbestimmung. Auswirkungen des Mikroelektronikeinsatzes am Beispiel der Automobilindustrie, Fuchsstadt 1992, S. 111–114 sowie – aus der Perspektive der Wachstumszyklen – Diekmann, Achim: Die Automobilnachfrage als Konjunktur- und Wachstumsfaktor. Eine Input-Output-Studie, Tübingen 1975, S. 133–137.

es vor allem die zunächst verwickelten und teilweise unklaren Verhältnisse im Hinblick auf die Verfügungsgewalt über die Produktionsmittel und die Steuerung der Produktionsorganisation, die sich auf die Herausbildung differenter Beziehungs- und Interaktionsmuster im Betrieb auswirkten. Nach der Besetzung Deutschlands übernahmen die Alliierten die Kontrolle über die Produktionsstätten der Automobilindustrie, die etwa durch Treuhänder bzw. – wie bei Volkswagen – auch durch Werkskommandanten ausgeübt wurde. Eine solche Konstellation führte dazu, dass die eingesetzten und unter Aufsicht stehenden Unternehmens- und Werksleitungen nur einen Teil der Führungs- und Machtstrukturen bildeten und in einer komplexen Wechselbeziehung sowohl zu alliierten Organen und Stellen als auch zu Belegschaften und deren Vertretungen standen. Je nach Position und Stärke dieser Leitungen entwickelten sich auch unterschiedliche Formen und Muster der innerbetrieblichen Arbeits- und Austauschbeziehungen.

Die Eigentumsfragen spielten dabei ebenfalls eine bedeutende Rolle. Während General Motors im Jahre 1948, teilweise auf Drängen der amerikanischen Militärregierung, als formal rechtmäßiger Besitzer die Kontrolle über das Rüsselsheimer Opel-Werk wieder übernahm,<sup>11</sup> musste Daimler-Benz 1946/47 seine Nichtbeteiligung an Monopolen und den niedrigen Konzentrationsgrad seines Kapitals nachweisen, um keinen Entflechtungsmaßnahmen unterzogen zu werden. Erst daraufhin wurde das Unternehmen als Pkw- und Lkw-Produzent weiter bestehen gelassen, und die Eigentums- und Verwaltungsstrukturen wurden im Wesentlichen beibehalten.<sup>12</sup> 1948 übernahm auch Carl F. Borgward als früherer Eigentümer (nach seiner Entlassung aus der Internierung) wieder die Leitung seiner Werke in Bremen.<sup>13</sup>

Auch Ford bekam die Verfügungsgewalt über das Kölner Werk zurück, wobei es innerhalb der britischen Militärregierung Überlegungen gab, die gesamte Pkw-Produktion der britischen Besatzungszone auf dieses Unternehmen zu beschränken. In einem solchen Kontext wurde eine Über-

---

11 | Vgl. Tolliday, *Enterprise*, S. 301 f.; Neliba, *Opel-Werke*, S. 161–164; Sloan, Alfred P.: *Meine Jahre mit General Motors*, München 1965, S. 309–315.

12 | Vgl. Feldenkirchen, »Vom Guten das Beste«, S. 182 f.; Clemens, *Entwicklung*, S. 22 f.

13 | Vgl. Eberwein, Wilhelm/Tholen, Jochen: *Borgwards Fall. Arbeit im Wirtschaftswunder. Borgward, Goliath, Lloyd*, Bremen 1987, S. 19.

nahme des Volkswagenwerks durch Ford diskutiert. Die entsprechenden Verhandlungen führten 1948 allerdings zu keinem Ergebnis, sodass Volkswagen – als ehemaliges Vermögen nationalsozialistischer Organisationen bis zur Gründung der Bundesrepublik als ein »Werk der Briten« verwaltet – anschließend an den Bund bzw. das Land Niedersachsen übergeben wurde.<sup>14</sup> In dieser Hinsicht nahm Volkswagen ebenfalls eine Sonderstellung innerhalb der Automobilbranche ein, die den Entwicklungsprozess der industriellen Beziehungen im Unternehmen vielfach bedingte.

Im Ganzen haben sich somit in der westdeutschen Automobilindustrie bis zum Ende der 1940er-Jahre jene Eigentums- und Führungsstrukturen (re-)etabliert, die auch in den folgenden Jahrzehnten die Situation und die Entwicklung dieser Branche bestimmten und einen wesentlichen Hintergrund für die Ausgestaltung und den Wandel der Mitbestimmungspraxis in Unternehmen und Betrieben bildeten.

Stellten die Prozesse auf der Eigentümer- und Leitungsebene der Automobilunternehmen eine maßgebliche Bedingung für die Wiederaufnahme und die Organisation der Produktion dar, erwiesen sich entsprechende strukturelle Verschiebungen – oder auch Kontinuitäten – im Hinblick auf die quantitative und qualitative Zusammensetzung der Beschäftigten als ein entscheidender und prägender Faktor für die Herausbildung, Ausrichtung und Reichweite der Arbeitnehmerinteressenvertretungen. Dabei wurden unterschiedliche Entwicklungsmuster deutlich, mit denen auch die Handlungs- und Interaktionsmodi dieser Vertretungen und deren jeweilige Stellung im System der industriellen Beziehungen im Betrieb zusammenhingen. Unter den Faktoren, die diese Muster bedingten, kam vor allem Traditionen der Belegschaft, Stärke und Einfluss der gewerkschaftlichen Organisation sowie Struktur und Fluktuationen der Arbeitskräfte eine signifikante Bedeutung zu.

Zum Zeitpunkt und unmittelbar nach der alliierten Besetzung waren die Beschäftigtenzahlen in den Betrieben der Automobilindustrie vor dem Hintergrund der Bedingungen in der Endphase des Krieges wesentlich reduziert. So waren bei Daimler-Benz Ende Mai 1945 etwa 2.800, d. h. rund

---

14 | Zu Volkswagen vgl. ausführlich Lupa, Markus: Das Werk der Briten. Volkswagenwerk und Besatzungsmacht 1945–1949, Wolfsburg 1999; Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 949–979; zu den Übernahmeplänen Tolliday, Enterprise, S. 302–311.

sieben Prozent im Vergleich zum Beginn des Jahres 1945, und bei Volkswagen Ende Juli etwa 2.400 (1944: 17.000, davon zwei Drittel Zwangsarbeiter und Kriegsgefangene) Arbeitnehmer beschäftigt.<sup>15</sup> Jedoch begannen die Belegschaften zum Teil bereits noch im zweiten Halbjahr 1945 wieder zu wachsen. Dieser Prozess ging allerdings unregelmäßig vor sich. Während bei Ford der jährliche Anstieg bis zum Anfang der 1950er-Jahre nur geringfügig blieb, sodass die Personalzahl von 2.700 (1945) lediglich auf etwa 4.700 (1950) zunahm, wuchs die Belegschaft bei VW besonders schnell und erreichte 1950 bereits 15.000 Beschäftigte.<sup>16</sup> Auch bei Opel waren im Jahre 1946 nach unterschiedlichen Angaben bis zu 7.000 und um 1950/51 bereits ca. 20.000 Arbeitnehmer beschäftigt.<sup>17</sup> Eine ähnliche Entwicklung fand bei Daimler-Benz statt, wo die Belegschaftsstärke (mit Niederlassungen) im Jahre 1950 etwa 30.000 erreichte.<sup>18</sup>

Solche Entwicklungen hatten weitgehende Auswirkungen auf den Aufbau gewerkschaftlicher und betrieblicher Arbeitnehmervertretungen. Die quantitative Ausweitung der Beschäftigten und deren zum Teil starke Fluktuation – so setzte sich die Belegschaftszahl des Volkswagenwerks 1946 im Laufe des Jahres einmal um<sup>19</sup> – erschwerten die Herausbildung von Stammbesellschaften und gewerkschaftlicher Stammitgliedschaft, was u. a. mit dem Fehlen gemeinsamer Erfahrungen und Traditionen zusammenhing. Dort, wo die Ansätze einer Stammbesellschaft aus der Vorkriegsperiode sowie gewerkschaftliche bzw. betriebsratsbezogene Traditio-

---

15 | Vgl. Osswald, Richard: *Lebendige Arbeitswelt. Die Sozialgeschichte der Daimler-Benz AG von 1945 bis 1985*, Stuttgart 1986, S. 17; Riechert, Udo: *Neubeginn im Schatten der NS-Tyrannie. Gewerkschaften und Betriebsräte in Braunschweig und Wolfsburg in den ersten Nachkriegsjahren*, Braunschweig 1987, S. 158.

16 | Vgl. ebd., S. 176; Betriebsrat der Ford-Werke Köln (Hg.): *60 Jahre Betriebsrat Ford-Werke, Köln 2006*, S. 5; Thomes, Paul: *Searching for identity. Ford Motor Company in the German market (1903–2003)*, in: Bonin/Lung/Tolliday, Ford, Bd. 2, S. 151–195, hier S. 172.

17 | Vgl. Neliba, Opel-Werke, S. 154, 157; Jacobi-Bettien, Angelika: *Metallgewerkschaft Hessen 1945 bis 1948. Zur Herausbildung des Prinzips autonomer Industriegewerkschaften*, Marburg 1982, S. 340. Vgl. auch die Zusammenstellung bei Busch, *Strukturwandlungen*, S. 66.

18 | Vgl. ebd.

19 | Vgl. Riechert, *Neubeginn*, S. 196.

nen aus der Weimarer Zeit noch vorhanden waren, konnten sich, wie bei Daimler-Benz oder Opel, in relativ kurzer Zeit aktive und vergleichsweise durchsetzungsfähige Interessenvertretungen etablieren. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Arbeiter bei Daimler-Benz betrug 1950 bereits 97 Prozent und bei Opel waren im Jahre 1949 78 Prozent der Beschäftigten Gewerkschaftsmitglied.<sup>20</sup>

Hingegen war der Aufbau der Interessenvertretungen in Unternehmen wie Ford und Volkswagen, in denen in den 1930er-Jahren keine Betriebsräte und etablierten gewerkschaftlichen Vertrauenskörper existiert hatten, auch mit endogenen Hindernissen und Problemen verbunden. Bei der Belegschaft der Ford-Werke, die im Nationalsozialismus – ohne Herausbildung fester Strukturen – angewachsen war und nach dem Krieg relativ stagnierte, war 1948 nur eine Minderheit, weniger als die Hälfte, gewerkschaftlich organisiert.<sup>21</sup> Unter diesen Bedingungen weigerte sich die Geschäftsleitung zudem, Gewerkschaften als Organisationen der Arbeitnehmer anzuerkennen. Das führte dazu, dass der Betriebsrat als einzige Vertretung der Arbeitnehmerinteressen gegenüber dem Arbeitgeber fungierte und die Gewerkschaft nur durch den Betriebsrat bzw. dessen gewerkschaftlich organisierte Mitglieder ihre Anliegen und Forderungen geltend machen konnte.<sup>22</sup>

Bei Volkswagen bewegte sich der Organisationsgrad Ende der 1940er-Jahre ebenfalls um die 40 Prozent, wobei die Situation im Unternehmen durch die Besonderheiten der Sozialstruktur der Belegschaft noch verkompliziert wurde.<sup>23</sup> Neben der erwähnten, u. a. mit Wohnraumangel verbundenen hohen Fluktuation (drei Viertel der Beschäftigten im Jahre 1950 hatten dem Unternehmen vor 1945 nicht angehört) waren in der vergleichsweise jungen Belegschaft des Volkswagenwerks, die zu einem gro-

---

20 | Vgl. Osswald, Arbeitswelt, S. 249; Jacobi-Bettien, Metallgewerkschaft, S. 219.

21 | Vgl. Rüter, Martin: Zwischen Zusammenbruch und Wirtschaftswunder. Betriebsratstätigkeit und Arbeiterverhalten in Köln 1945 bis 1952, Bonn 1991, S. 553; Brief von Paul Weh an Hans Böckler über die gewerkschaftliche Situation in den Kölner Ford-Werken, 13. Dezember 1948, in: Roßmann, Vom mühsamen Weg zur Einheit, S. 452.

22 | Vgl. Reich, Simon: The Fruits of Fascism. Postwar Prosperity in Historical Perspective, Ithaca/London 1990, S. 135 f.

23 | Vgl. Riechert, Neubeginn, S. 190.

ßen Teil aus ehemaligen deutschen Kriegsgefangenen und Flüchtlingen bestand und einer sozialen Deklassierung unterworfen war, rechte und nationalistische Einstellungen verbreitet. Dementsprechend stieß die gewerkschaftliche Organisation auf nicht unerhebliche Schwierigkeiten.<sup>24</sup>

Solche Konstellationen führten zur Instabilität der politischen Positionierungen und Orientierungsmuster innerhalb der Belegschaft, die sich etwa in den Ergebnissen der Betriebsrats- oder auch Kommunalwahlen niederschlug, sowie zu gewerkschaftsindifferenten bzw. -feindlichen Einstellungen. Bei den Kommunalwahlen in Wolfsburg im Jahre 1948 wurde die rechtsextreme Deutsche Reichspartei (DRP) kurz vor ihrem temporären Verbot zur stärksten Kraft, und im Betriebsrat des Volkswagenwerks waren Anhänger der Sozialistischen Reichspartei (SRP), einer an der NSDAP orientierten Organisation, zu der 1949 der überwiegende Teil der Wolfsburger DRP-Ortsgruppe übertrat, bis in die frühen 1950er-Jahre vertreten. Dabei kandidierten sie auf einer Liste der IG Metall, die damit eine Einbindungs- und Neutralisierungsstrategie verfolgte. Zeitweilig war der SRP-Mitbegründer Helmut Hillebrecht zweiter Vorsitzender des VW-Betriebsrats.<sup>25</sup>

Auch bei Ford zeichnete sich das Wahlverhalten der Beschäftigten durch Unbeständigkeit und Schwankungen aus, wenngleich hier keine rechtsradikalen Kräfte Einfluss im Betriebsrat gewinnen konnten. So wurde 1946 die SPD, 1947 die KPD und 1948 die CDU zur stärksten Kraft in der Arbeitnehmervertretung, während 1949/50 wieder ein Sozialdemokrat und ab 1950 ein Kommunist, der zwei Jahre später zur SPD wechselte, den Vorsitz führte.<sup>26</sup> Die politische Zusammensetzung der betrieblichen Interessenvertretungen und deren Handlungsorientierungen hingen dabei allerdings, wie noch zu zeigen sein wird, vielfach mit der jeweiligen Politik des Managements, aber auch mit innergewerkschaftlichen Prozessen zusammen,

---

24 | Vgl. ebd., S. 194–198.

25 | Vgl. ebd., S. 172–174, 194, 230 f.; Doleschal, *Entwicklung*, S. 44; Lupa, *Werk*, S. 53 f.; Koch, *Arbeitnehmer*, S. 35.

26 | Vgl. Brief von Paul Weh an Hans Böckler, 13. Dezember 1948, S. 452; Rüter, *Zusammenbruch*, S. 553; *Betriebsrat der Ford-Werke Köln, 60 Jahre*, S. 38. Die Informationen über die Amtszeiten der Ford-Betriebsratsvorsitzenden bei Rüter, *Zusammenbruch* (S. 610, 612) weichen von den durch den Kölner Betriebsrat veröffentlichten Angaben ab.

die vor dem Hintergrund der historisch bedingten unterschiedlichen Stärke der gewerkschaftlichen Organisation stattfanden und im Kontext der Entwicklung der gewerkschaftlichen Betriebs- und Tarifpolitik in dieser Periode standen.

## II.2 Herausbildung der Arbeitnehmervertretungen

Die ersten Vertretungsorgane der Arbeitnehmer nach dem Ende des Krieges bildeten sich in den Unternehmen der Automobilindustrie großenteils bereits im Frühjahr oder Sommer 1945. Als treibende Kraft für ihre Konstituierung fungierten meistens ehemalige Betriebsräte bzw. Repräsentanten der Arbeiterbewegung – sozialdemokratisch und kommunistisch orientierte Facharbeiter –, die über die Erfahrungen aus der Weimarer Zeit verfügten und sich somit, wie etwa bei Daimler-Benz in Sindelfingen, als rechtmäßige Vertreter der Arbeiterschaft betrachteten oder auch, wie bei Opel, während des Krieges am Widerstand gegen den Nationalsozialismus beteiligt waren.<sup>27</sup> Im Volkswagenwerk, das keine ähnlichen Traditionen besaß, war einer der Initiatoren der betrieblichen Interessenvertretung ebenfalls ein vormaliger Betriebsratsvorsitzender eines Mannheimer Unternehmens.<sup>28</sup> Auch bei Ford waren an der Bildung einer kommissarischen Interessenvertretung frühere Funktionäre der Arbeiterbewegung beteiligt.<sup>29</sup>

In dieser Hinsicht folgte die Automobilindustrie nach dem Zusammenbruch des Nationalsozialismus dem allgemeinen Muster bei der Neuetablierung der Arbeitnehmervertretungsorgane, die von den Alliierten zugelassen bzw. eingesetzt wurden. Die Politik der Besatzungsmächte bezweckte dabei einerseits die Kontrolle über die neu entstehenden Organisationen und Institutionen, und andererseits wurden die Letzteren auch als

---

27 | Vgl. Fichter, Michael: Aufbau und Neuordnung: Betriebsräte zwischen Klassen-solidarität und Betriebsloyalität, in: Martin Broszat/Klaus-Dietmar Henke/Hans Woller (Hg.), *Von Stalingrad zur Währungsreform. Zur Sozialgeschichte des Umbruchs in Deutschland*, München 1988, S. 469–549, hier S. 489; Jacobi-Bettien, *Metallgewerkschaft*, S. 334 f.

28 | Vgl. Riechert, *Neubeginn*, S. 221; Lupa, *Werk*, S. 48.

29 | Vgl. Rüter, *Zusammenbruch*, S. 69 f.; Freels, Thomas (Bearb.): *80 Jahre Arbeitsbedingungen bei Ford in Köln 1931–2011. Eine Ausstellung der Ford-Werke GmbH, Köln 2011, Tafel 9.*

Kommunikationsorgane und als Instrumente bei der Kanalisierung von Bedürfnissen oder Forderungen der Belegschaften sowie bei der Problemlösung und Konfliktregulierung im Betrieb gehandhabt.<sup>30</sup> Dementsprechend fanden die Betriebsratswahlen unter alliierter Aufsicht statt, und der Handlungsspielraum der betrieblichen Vertretungen war durch diese Aufsicht somit eingeschränkt.

Waren die ersten, provisorischen Betriebsräte spontan entstanden bzw. eingesetzt worden, ließen sie sich ab Herbst 1945, nach den entsprechenden Direktiven und Verordnungen der Alliierten, durch Wahlen demokratisch legitimieren.<sup>31</sup> Die Initiative zu den Wahlen konnte dabei auch, so im Daimler-Benz-Werk Untertürkheim, von den Arbeitnehmervertretungen selbst ausgehen, die bestrebt waren, dadurch eine solche Legitimation zu erlangen.<sup>32</sup> Teilweise wurden die Wahlen, wie etwa bei Ford oder Opel, allerdings erst im Frühjahr 1946, im Zusammenhang mit dem Kontrollratsgesetz Nr. 22, durchgeführt.<sup>33</sup> In einem solchen Kontext hingen die Handlungsmöglichkeiten und partiell auch die Zusammensetzung der betrieblichen Interessenvertretungen vielfach von den Haltungen und der Praxis der Besatzungsmächte ab. So waren jegliche politische Bezüge und Hinweise auf parteipolitische Zugehörigkeit der Kandidaten bei der Betriebsratswahl im Volkswagenwerk im November 1945 vom Werkskommandanten verboten, und der 1946 gewählte, kommunistisch dominierte Betriebsrat bei Opel musste – u. a. wegen des formal beanstandeten Wahl-

---

**30** | Vgl. dazu allgemein Milert/Tschirbs, *Demokratie*, S. 340–342; Mielke, Siegfried/Rütters, Peter (Bearb.): *Gewerkschaften in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft 1945–1949* (= Quellen zur Geschichte der deutschen Gewerkschaftsbewegung im 20. Jahrhundert. Hg. von Hermann Weber und Siegfried Mielke, Bd. 7), Köln 1991, S. 23 f.; in Bezug auf die Gewerkschaften Mielke, Siegfried: *Die Neugründung der Gewerkschaften in den westlichen Besatzungszonen – 1945 bis 1949*, in: Hans-Otto Hemmer/Kurt Thomas Schmitz (Hg.), *Geschichte der Gewerkschaften in der Bundesrepublik. Von den Anfängen bis heute*, Köln 1990, S. 19–83, hier S. 28–35 sowie für Volkswagen Lupa, Werk, S. 48; Koch, *Arbeitnehmer*, S. 30.

**31** | Vgl. etwa Milert/Tschirbs, *Demokratie*, S. 349 f.

**32** | Vgl. Fichter, *Aufbau*, S. 500.

**33** | Vgl. *Betriebsrat der Ford-Werke Köln, 60 Jahre*, S. 6; Neugebauer, »... die Räder wieder ins Rollen bringen!«, S. 181.

verfahren – erst durch christlich- und sozialdemokratische Kandidaten erweitert werden, um anerkannt zu werden.<sup>34</sup>

Ungewissheit und rechtliche Unsicherheit waren somit auch in der Automobilindustrie wesentliche Kennzeichen der Tätigkeit der Betriebsräte in der unmittelbaren Nachkriegszeit. Während die Bestimmungen des Betriebsrätegesetzes von 1920 und die Weimarer Erfahrungen, wie beispielsweise bei Daimler-Benz, als Orientierungen für die Wahl und das Handeln der betrieblichen Interessenvertretung sowie für ihre Beziehungen zu den Geschäftsleitungen dienen konnten,<sup>35</sup> wurden die von den Alliierten erlassenen Bestimmungen, insbesondere das Kontrollratsgesetz Nr. 22, von den Betriebsräten und Gewerkschaften mit Enttäuschung wahrgenommen. Diese Haltung war dadurch bedingt, dass das Gesetz Nr. 22 im Vergleich zu den Weimarer Regelungen nur allgemeine, wenig konkrete Vorschriften enthielt, die wesentliche Rechte bzw. Kompetenzen der Betriebsräte und Modalitäten ihrer Bildung und Tätigkeit ausklammerten.<sup>36</sup>

Auch die gesetzlichen Regelungen der industriellen Beziehungen, die in der zweiten Hälfte der 1940er-Jahre von einigen Ländern (u. a. Bremen, Hessen, Württemberg-Baden) in Form eines Betriebsrätegesetzes oder entsprechender Artikel in den Landesverfassungen verabschiedet wurden, blieben für die Entwicklung der Betriebsratspraxis in der Automobilindustrie ohne größere Auswirkungen. Aufgrund der Bedenken vonseiten der Besatzungsmächte wurden sie zum Teil suspendiert und kamen somit nicht zum Tragen.<sup>37</sup> Bis zur Verabschiedung des Betriebsverfassungsgesetzes im

---

**34** | Vgl. Jacobi-Bettien, Metallgewerkschaft, S. 336–338; Neugebauer, »... die Räder wieder ins Rollen bringen!«, S. 181; Riechert, Neubeginn, S. 223 f.; Lupa, Werk, S. 48. Vgl. auch Andresen, Mitbestimmen, S. 9 f.

**35** | Vgl. Osswald, Arbeitswelt, S. 45–47.

**36** | Vgl. dazu z. B. Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 360–365; Kleßmann, Christoph: Betriebsräte und Gewerkschaften in Deutschland 1945–1952, in: Heinrich August Winkler (Hg.), Politische Weichenstellungen im Nachkriegsdeutschland 1945–1953 (= Geschichte und Gesellschaft, Sonderheft 5), Göttingen 1979, S. 45–73, hier S. 54–56. Den Text des Gesetzes vgl. u. a. bei Mielke/Rütters, Gewerkschaften, S. 131–134. Zur Haltung der Betriebsräte gegenüber dem Gesetz vgl. auch unten.

**37** | Vgl. u. a. Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 380–383; Langeveld, Herman J. u. a.: Zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Die belgischen, niederländischen und

Jahre 1952 blieben die rechtlichen Grundlagen der Betriebsratsarbeit dementsprechend nur ansatzweise und unzureichend geregelt.

Vor diesem Hintergrund wurden Betriebsvereinbarungen und teilweise auch darauf basierende Betriebsordnungen zu einem zentralen Regelungsinstrument der industriellen Beziehungen in den Betrieben der Automobilindustrie. Die Gewerkschaften versuchten zwar, so etwa in der amerikanischen oder britischen Zone, durch Musterbetriebsvereinbarungen Einfluss auf die Gestaltung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen zu nehmen,<sup>38</sup> jedoch hing deren konkrete Ausformung im Wesentlichen von den jeweiligen Machtlagen und Strukturverhältnissen ab, sodass die Möglichkeiten und die Politik der Betriebsräte, zum Teil innerhalb von ein und demselben Unternehmen, voneinander abweichen konnten.<sup>39</sup> Dabei zeichneten sich bereits in den ersten Nachkriegsjahren jene betrieblichen Sozialordnungen ab, die die weitere Entwicklung der Mitbestimmung prägen sollten, wenngleich sie – wie im Sonderfall Volkswagen – auch einen mehrstufigen Wandlungsprozess durchlaufen konnten.

---

westzonalen deutschen Gewerkschaften in der Phase des Wiederaufbaus 1945–1951, Münster/Hamburg 1994, S. 528–541; für Bremen Eberwein/Tholen, Borgwards Fall, S. 89f. sowie ausführlich Brandt, Peter: Betriebsräte, Neuordnungsdiskussion und betriebliche Mitbestimmung 1945–1948. Das Beispiel Bremen, in: Internationale wissenschaftliche Korrespondenz zur Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung 20 (1984), S. 156–202; für Hessen Jacobi-Bettien, Metallgewerkschaft, S. 329–332; als Quelle exemplarisch Schreiben von Lucius D. Clay, Military Governor, an Christian Stock, Ministerpräsident von Hessen, Wiesbaden, betreffend die Suspendierung der wirtschaftlichen Mitbestimmungsrechte im Betriebsrätegesetz von Hessen (19.8.1948), in: Mielke/Rütters, Gewerkschaften, S. 155–157.

**38** | Vgl. als Beispiele Fichter, Aufbau, S. 536f.; Muster einer Betriebsvereinbarung vom Zonenausschuss der Gewerkschaften in der britischen Zone (15./16.2.1947), in: Mielke/Rütters, Gewerkschaften, S. 186–191; allgemein auch Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 368–373; Detje, Richard u.a.: Von der Westzone zum Kalten Krieg. Restauration und Gewerkschaftspolitik im Nachkriegsdeutschland, Hamburg 1982, S. 139–143.

**39** | Vgl. Fichter, Aufbau, S. 537–542 sowie weiter unten.

## **II.3 Tätigkeitsfelder und Kompetenzen der betrieblichen Interessenvertretungen**

Die praktische Tätigkeit der Betriebsräte in der Automobilindustrie entfaltete sich in einem komplexen Zusammenhang von externen Rahmenbedingungen, Prozessen im betrieblichen Feld und Wechselwirkungen auf der Ebene der Arbeitnehmerschaft und ihrer Organisationen. Im Hinblick darauf gehörte zu den Einfluss- und Bestimmungsfaktoren dieser Tätigkeit neben der Situation der Unternehmen, der Stellung und der Politik der Geschäftsleitungen oder den jeweiligen Traditionen der industriellen Beziehungen auch das Verhältnis zwischen betrieblichen Interessenvertretungen und Gewerkschaft mit seinen vielfältigen Implikationen. Durch das Zusammenspiel all dieser Faktoren formten sich auch jene konkreten Ausprägungen der betrieblichen Arbeitsbeziehungen, die verschiedene Inhalte, Orientierungen und Wirkungen der Betriebsratspraxis zur Folge hatten.

Trotz der Unterschiede in der Gestaltung der Mitbestimmungspraxis in den Unternehmen und Betrieben der Automobilindustrie waren die Zielsetzungen und Aufgaben der Arbeitnehmerinteressenvertretungen in den ersten Jahren nach dem Ende des Krieges – vor allem aufgrund der vergleichbaren Ausgangslage – durchaus ähnlich. Bedingt durch den Zusammenbruch und die Zerstörung der Produktionsstätten standen die Wiederaufnahme und Aufrechterhaltung der Produktion im Mittelpunkt der Bestrebungen von provisorischen und später auch gewählten Betriebsräten. Damit verbunden waren zum einen eine Organisation der Produktionsleitung und zum anderen die Versorgung der Belegschaften, d. h. Problemkomplexe sowohl im Bereich des Managements und der Verwaltung als auch auf der Ebene der Beschäftigten. Unter diesen Bedingungen kam auch der Entnazifizierung eine bedeutende Rolle in der Praxis der betrieblichen Interessenvertretungen zu.

Die Entnazifizierung gehörte zu den zentralen Forderungen der Betriebsräte und Gewerkschaften in der unmittelbaren Nachkriegszeit. Das Ausmaß, in dem diese Forderung erfüllt oder durchgesetzt werden konnte, hing jedoch im Wesentlichen von den Interessen der Besatzungsmächte wie von der konkreten Situation ab, in welcher sich die Belegschaftsvertretung in einem Unternehmen befand. In einem solchen Kontext wurden auch die Grenzen deutlich, in denen sich das Handeln und die Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte bewegten. Diese Grenzen waren in erster

Linie dadurch bedingt, dass sich die Entnazifizierung nur innerhalb des durch die Alliierten gesetzten Rahmens verfolgen ließ und dass zwischen den Geschäftsleitungen und den Arbeitnehmervertretungen der Automobilunternehmen partielle Interessenüberschneidungen bestanden. Außerdem konnten die Forderungen im Bereich der Entnazifizierung – zumal in Konfliktfällen – nicht immer durch Aktionen und Mobilisierung der Belegschaft gestützt werden.<sup>40</sup>

Unter diesen Bedingungen beteiligten sich Betriebsräte und Gewerkschafter zwar an den partitatisch zusammengesetzten Entnazifizierungsausschüssen und -komitees und vermochten zum Teil die Entlassung von belasteten Personen in leitenden Funktionen zu erreichen oder deren Wiedereinstellung zu verhindern (wie etwa bei Opel, Daimler-Benz in Mannheim oder bei Volkswagen).<sup>41</sup> Dem Opel-Betriebsrat wurde dabei aber beispielsweise erst ab August 1945 eine Mitarbeit beim Entnazifizierungsprozess eingeräumt, und die VW-Betriebsvertretung besaß bis zum Herbst 1946 praktisch keine wirksame Möglichkeit, diesen Prozess weitgehend zu beeinflussen.<sup>42</sup> Auch der Versuch, NS-Belastete bzw. »Arbeitsunwillige« im Rahmen einer »Wohnraumlenkungsaktion« aus Wolfsburg zu entfernen (»Operation Wolfgang«), an dem Vertreter der Arbeitnehmerorganisationen beteiligt waren, resultierte infolge von Unregelmäßigkeiten, kommunalpolitischen und zwischenparteilichen Streitigkeiten sowie der Ablehnung der Bevölkerung in der Einstellung der Aktion.<sup>43</sup>

Gleichwohl wurden von den Belegschaftsvertretungen und -versammlungen durchaus Forderungen und Anträge zu einer konsequenteren Durchführung der Entnazifizierung gestellt und deren – gegenüber den Führungspersonen – zu milde Handhabung kritisiert. Der Betriebsrat im VW-Werk Braunschweig versuchte bereits Ende 1945, Entnazifizierungsmaßnahmen eigenständig zu realisieren, und die Belegschaftsvertretungen in den Daimler-Benz-Werken Untertürkheim und Sindelfingen hatten

---

40 | Vgl. dazu am Beispiel des Stuttgarter Raums Fichter, Aufbau, S. 504–522.

41 | Vgl. Jacobi-Bettien, Metallgewerkschaft, S. 335, 342; Fattmann, 125 Jahre, S. 103–105; Lupa, Werk, S. 15–22.

42 | Vgl. Riechert, Neubeginn, S. 225 f.; Neugebauer, »... die Räder wieder ins Rollen bringen!«, S. 177.

43 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 34 f.; Lupa, Werk, S. 19–21; Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 956.

diese ebenfalls, teilweise noch bevor die Alliierten sie in Angriff nahmen, durchgeführt.<sup>44</sup> Vereinzelt konnte auch, wie bei Ford in Köln, aus Protest gegen die Wiedereinstellung NS-Belasteter kurzfristig die Arbeit niedergelegt werden.<sup>45</sup> Dennoch wurden weiter gehende Forderungen und Einsprüche von den Geschäftsleitungen bzw. der Militäradministration meistens zurückgewiesen oder nicht beachtet.<sup>46</sup> Nicht selten kehrten die früheren Angehörigen des leitenden Personals, die im Zuge der Entnazifizierung entlassen worden waren, nach einiger Zeit wieder in die Unternehmen und Betriebe der Automobilindustrie zurück.<sup>47</sup>

Die Entnazifizierungsbestrebungen der Arbeitnehmervertretungen standen zugleich in einem Spannungsverhältnis zu den Bedingungen, Erfordernissen und auch Zwängen der Produktion. Die Intention, die Produktion wieder aufzunehmen und zu sichern, wie sie von den Besatzungsmächten verfolgt wurde und auch für die Interessenvertretungen vorrangig erschien, führte zu Einschränkungen der Handlungsoptionen, die das Beharren auf der Durchführung der Entnazifizierung zurücktreten ließen. So stimmte der erste VW-Betriebsrat der Aufschiebung der Entnazifizierungsmaßnahmen bis zum Ingangsetzen der Automobilfertigung zu und hielt die belasteten Spezialisten bei dem Aufbau des Werks und der Produktion für kaum entbehrlich.<sup>48</sup> Der Arbeiterrat im Daimler-Benz-Werk Untertürkheim wandte sich in den ersten Nachkriegsmonaten ebenfalls gegen radikale Forderungen nach repressiven Maßnahmen wider die ehemaligen NS-Anhänger oder nach deren pauschaler Entfernung. Auch im Werk Sindelfingen wurde eine differenziertere Linie eingeschlagen.<sup>49</sup>

In diesem Kontext mochten die Arbeitnehmervertretungen etwa der Einstellung Belasteter zustimmen und sich gegen deren Entlassung aussprechen. Zumal in Situationen, in denen Arbeitskräftebedarf bzw. -zufuhr

---

44 | Vgl. Andresen, Mitbestimmen, S. 10; Fattmann, 125 Jahre, S. 104.

45 | Vgl. Freels, 80 Jahre, Tafel 16.

46 | Vgl. beispielsweise Osswald, Arbeitswelt, S. 20; Feldenkirchen, »Vom Guten das Beste«, S. 184; Fattmann, 125 Jahre, S. 104 f.

47 | Vgl. ebd., S. 105; Feldenkirchen, »Vom Guten das Beste«, S. 184 f.; Neliba, Opel-Werke, S. 160 f.; Reich, Fruits, S. 132, 139. Vgl. auch Neugebauer, »... die Räder wieder ins Rollen bringen!«, S. 177; Rüther, Zusammenbruch, S. 347.

48 | Vgl. Riechert, Neubeginn, S. 222, 226.

49 | Vgl. Fichter, Aufbau, S. 505, 516 f.

geregelt werden sollte, konnte es mitunter zu Absprachen zwischen Geschäftsleitungen und Betriebsräten kommen, die es ermöglichten, solche Belasteten einzustellen bzw. weiterzubeschäftigen.<sup>50</sup> Obwohl deren Einstellung oder Weiterbeschäftigung an Bedingungen geknüpft wurde und diese Maßnahmen nicht ohne Widerspruch und Kontroversen innerhalb der Vertretungsorgane der Belegschaften blieben, spiegelte sich darin die zwiespältige Lage der Betriebsräte in der unmittelbaren Nachkriegszeit wider. Im Spannungsfeld zwischen der Durchsetzung von Entnazifizierungsforderungen und der Loyalität zum Betrieb und Unternehmen vor dem Hintergrund wirtschaftlicher (Wiederaufbau-)Interessen, aber auch dem Auftrag gegenüber den Belegschaften, trat das Dilemma des Betriebsratshandelns mit dessen Schranken besonders markant hervor.<sup>51</sup>

Bereits die Behandlung der Entnazifizierung tangierte das Problem der Mitbestimmungsrechte, Kompetenzen und Stärke der betrieblichen Interessenvertretungen. Waren deren Handlungsspielräume im Allgemeinen durch die Politik der Besatzungsmächte begrenzt, hingen die Entnazifizierungsfragen u. a. mit dem Zugang zur Mitwirkung bei Einstellungen und Entlassungen, d. h. bei den Personalangelegenheiten, zusammen. Wenn die Betriebsräte, wie etwa zeitweilig bei Volkswagen oder Ford, keinen weitreichenden Einfluss auf diesem Gebiet gewinnen konnten, blieben auch ihre Entnazifizierungsbestrebungen kaum oder nur in einem geringen Maße berücksichtigt. Jedoch hatten auch die stärkeren Arbeitnehmervertretungen im Hinblick darauf zum Teil Schwierigkeiten, ihrem Einfluss Geltung zu verschaffen. So wurde dem Betriebsrat in Sindelfingen die von ihm zur Kontrolle der Entnazifizierung bzw. der Weiterbeschäftigung von Belasteten geforderte Einsicht in die Gehaltslisten seitens der Geschäftsleitung längere Zeit verweigert.<sup>52</sup> Im Kontext der Machtkonstellationen und Rahmenbedingungen der Nachkriegszeit waren mithin sowohl die Gewährung von Rechten an die Interessenvertretungen als auch die damit verbundenen Durchsetzungsmöglichkeiten der Entnazifizierung vielfach von dem Grad

---

50 | Vgl. etwa ebd., S. 524.

51 | Vgl. ebd., S. 525.

52 | Vgl. ebd., S. 513 f. Die – personengebundene und unverbindlich zugesagte – Einsichtnahme in die Gehaltslisten konnte der Betriebsrat erst Anfang 1948, als die Relevanz der Entnazifizierungsfragen im Zurückgehen begriffen war, erreichen. Vgl. ebd., S. 540 f.

abhängig, in dem die Interessen der Akteure der industriellen Beziehungen parallel verliefen und diese Akteure aufeinander angewiesen waren.

Bündelten sich in der Entnazifizierungsfrage organisationale, macht- und personalpolitische wie situationsbezogene Momente, bekam das Problem der Beschäftigtenversorgung im Kontext der Bedürfnisse der Produktion und des Belegschaftsaufbaus einen besonderen Stellenwert im Handeln der Betriebsräte. Vor dem Hintergrund des Mangels und der desolaten Lebens- und Arbeitsbedingungen rückte es auch in der Automobilindustrie in den Mittelpunkt der Tätigkeit der Arbeitnehmervertretungen. Im Hinblick darauf übernahmen sie Beschaffung und Verteilung von Nahrungsmitteln, Kleidung, Wohnraum, Heizmaterial oder Haushaltsgegenständen, beteiligten sich an Kompensationsgeschäften und an der Organisation der betrieblichen Selbstversorgung.<sup>53</sup>

In ihrer Funktion als Versorgungsinstanz<sup>54</sup> erfüllten die Betriebsräte nicht nur ihre Aufgaben gegenüber den Beschäftigten, sondern gingen auch spezifische, zum Teil ambivalente Beziehungen zum Management ein. Daraus konnten sich, wie bei Daimler-Benz in Sindelfingen, eine Zusammenarbeit in Besorgungs- und Verteilungsfragen oder die Einbeziehung der Interessenvertretungen in die Verwaltung von Werkskantinen und Sozialeinrichtungen bzw. eine weitgehende Arbeitsteilung mit der Werksleitung im Sinne der Zuständigkeit des Betriebsrats für soziale Angelegenheiten, Lebensmittelbeschaffung und partiell auch für Personalfragen, wie bei Volkswagen, ergeben.<sup>55</sup> Diese Beziehungen trugen somit zur Entwicklung der Kooperation zu einem Interaktionsmuster oder einem Instrument bei, das die innerbetrieblichen Ausgleichsprozesse und Überlagerungen von Interessen begünstigte bzw. kanalisierte.

Trotz der zentralen Stellung der Existenzsicherung in der Praxis der betrieblichen Arbeitnehmervertretungen in der unmittelbaren Nachkriegszeit beschäftigten sie sich in dieser Periode auch mit eher traditionellen

---

53 | Vgl. als Beispiele Osswald, *Arbeitswelt*, S. 47; Koch, *Arbeitnehmer*, S. 31; Neugebauer, »... die Räder wieder ins Rollen bringen!«, S. 178–181; Betriebsrat der Ford-Werke Köln, 60 Jahre, S. 6.

54 | Vgl. Widuckel, Werner: *Paradigmenentwicklung der Mitbestimmung bei Volkswagen*, Wolfsburg 2004, S. 12.

55 | Vgl. Fichter, *Aufbau*, S. 531 f.; Koch, *Arbeitnehmer*, S. 49. Vgl. auch Riechert, *Neubeginn*, S. 241.

Aufgaben und Problemen betrieblicher Vertretungsorgane, wie Arbeitsdauer, Arbeitsbedingungen und Entlohnung, deren Lösung wiederum von der Stärke der Betriebsräte und den jeweiligen Machtverhältnissen abhing. Zwar war auch in diesem Bereich ihr Spielraum etwa durch die restriktive Lohnpolitik der Alliierten und die Unsicherheiten im Hinblick auf die Kompetenzverteilung und Einflussmöglichkeiten aufseiten der gewerkschaftlichen Organisation eingeschränkt. Die jeweilige Position der Betriebsräte im System der betrieblichen Arbeitsbeziehungen unter den gegebenen Umweltbedingungen konnte es ihnen jedoch oft ermöglichen, einzelne Verbesserungen im Sinne der Beschäftigten zu erreichen.

Der Betriebsrat in Sindelfingen setzte z. B. 1947 gegen den Widerstand der Geschäftsleitung die Wiedereinführung der Akkordarbeit in den produktiven Abteilungen sowie die entsprechende Lohnanpassung durch, und bei Opel wurde die Bezahlung der Arbeitnehmerinnen den Männerlöhnen angeglichen.<sup>56</sup> Außerdem konnten die Forderungen der Interessenvertretungen die Zahlung von Erschwerniszulagen im Winter, eine Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit oder die Implementierung eines zusätzlichen Urlaubstags bewirken.<sup>57</sup> Die Übernahme von Versorgungs-, Verwaltungs- und Kontrollaufgaben führte dabei allerdings dazu, dass die Vertretungsorgane der Beschäftigten immer stärker in die innerbetriebliche Politik einbezogen wurden und vor dem Hintergrund etwa von Diebstählen und Absentismus auch disziplinierende Funktionen ausübten.<sup>58</sup>

Über die Fragen der Arbeitszeit, Leistung und Entlohnung hinaus beteiligten sich die Betriebsräte auch an sozialpolitischen Entwicklungen im Rahmen des Betriebs und des Unternehmens, die in der unmittelbaren Nachkriegszeit ebenfalls mit der Versorgungs- und Lebenssituation der Belegschaften zusammenhingen. In dieser Hinsicht konnten unter Mitwirkung der Interessenvertretungen Unterstützungsfonds eingerichtet, Gratifikations- und Beihilfezahlungen vereinbart oder Wohnungsförderungsmaßnahmen betrieben werden.<sup>59</sup> Bei Opel gehörten soziale An gelegenheiten, u. a. die Unfall- und Krankenkasse, explizit zu den Tätig-

---

56 | Vgl. Fichter, Aufbau, S. 527; Jacobi-Bettien, Metallgewerkschaft, S. 341.

57 | Vgl. ebd.

58 | Vgl. etwa Koch, Arbeitnehmer, S. 51; Riechert, Neubeginn, S. 235–237; Fichter, Aufbau, S. 528 f.

59 | Vgl. ebd., S. 532.

keitsbereichen der (freigestellten) Betriebsratsmitglieder.<sup>60</sup> Im Kontext der freiwilligen sozialen Leistungen der Unternehmen, die etwa Sonderzahlungen, Zuschüsse zur Werksverpflegung, Zuwendungen etc. umfassten, traten hier ebenfalls integrative Funktionen solcher Maßnahmen und Prozesse hervor: Die Etablierung bzw. Erweiterung der betrieblichen Sozialpolitik, die von den Arbeitnehmervertretungen unterstützt wurde, kam auch den Interessen der Werksleitungen entgegen und trug zur Förderung der Betriebsverbundenheit bei.<sup>61</sup>

Wie bereits im Zusammenhang mit der Handhabung der Entnazifizierung deutlich wurde, gehörte die Beschäftigungspolitik ebenfalls zu den Fragen, die im Kontext der Bemühungen der Betriebsräte standen, sowohl das Funktionieren der Produktion zu sichern als auch die (Stamm-)Belegschaften aufzubauen und deren Versorgung zu gewährleisten. Die Interessenvertretungen forderten mehr Mitbestimmung auf diesem Gebiet. Sie traten dabei, wie bereits erörtert, für die Wiedereinstellung früherer Belegschaftsmitglieder ein oder konnten unter den Bedingungen des Arbeitsplatzmangels über Maßnahmen zur Regulierung der Belegschaftszahlen und des Arbeitseinsatzes verhandeln. So wurden vom Betriebsrat in Sindelfingen 1946 im Zusammenhang mit einem Einstellungsstopp weitgehende und teilweise kontrovers diskutierte Maßnahmen zu einer Umverteilung von Arbeitskräften und Arbeitszeit (Aufforderung an die »wirtschaftlich Starken«, ihre Arbeitsplätze zugunsten der Kriegsheimkehrer vorübergehend zu räumen, keine Beschäftigung von »Doppelverdienern«,<sup>62</sup> Arbeitszeitverkürzung, Schichtarbeit u.Ä.) vorgeschlagen.<sup>63</sup> Partiiell konnte der Betriebsrat sogar, etwa in der besonderen Situation von Volkswagen, in

---

60 | Vgl. Jacobi-Bettien, Metallgewerkschaft, S. 336 f.

61 | Vgl. Fichter, Aufbau, S. 532; Osswald, Arbeitswelt, S. 136. Zur betrieblichen Sozialpolitik und deren Auswirkungen vgl. auch unten.

62 | Die Debatten um »Doppelverdiener«, d. h. vor allem verheiratete Frauen, waren auch im Allgemeinen für die Nachkriegszeit charakteristisch. Sie standen im Kontext des zeitgenössischen Frauenleitbildes, in dem die Hausfrau- und Mutterrolle Vorrang vor der Erwerbstätigkeit hatte. Vgl. dazu Kuhnhenne, Michaela: Frauenleitbilder und Bildung in der westdeutschen Nachkriegszeit. Analyse am Beispiel der Region Bremen, Wiesbaden 2005, besonders S. 86 f., 158 f., 185–188, 284 f.

63 | Vgl. Fichter, Aufbau, S. 524.

Absprache mit der Personalabteilung auch eigenständig Einstellungen und Entlassungen vornehmen.<sup>64</sup>

Mit der Währungsreform im Juni 1948 veränderten sich die Schwerpunkte der Betriebsratspraxis in der Automobilindustrie zum Teil nachhaltig. Statt der vorrangigen Beschäftigung mit den Versorgungs- und Existenzsicherungsproblemen traten verstärkt Probleme der Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit, Lohngestaltung oder auch Arbeitslosigkeit in den Vordergrund. Diese Verlagerung ging mit Prozessen der allmählichen, relativen Stabilisierung tarifpolitischer Verhältnisse einher. Unter den gewandelten Bedingungen waren die betrieblichen Arbeitnehmervertretungen einerseits mit dem beginnenden Boom bzw. der Expansion der Automobilbranche, die im Hinblick auf die Arbeitsbeziehungen unter fordistischen Vorzeichen stattfand, und andererseits mit dem Nachholbedarf der Arbeitnehmer im Zusammenhang mit den Mangelverhältnissen der ersten Nachkriegsjahre konfrontiert.

Diese Konstellation führte dazu, dass die von den Unternehmen geforderte und praktizierte Erweiterung der Wochenarbeitszeit auch als ein Mittel erschien, die Verdienstsituation der Beschäftigten, zumal vor dem Hintergrund der – von den Gewerkschaften und Betriebsräten kritisierten – Preissteigerungen nach der Währungsreform, aufzubessern. In einem solchen Kontext willigte z. B. der Betriebsrat in Sindelfingen in die Ausdehnung der Arbeitszeit auf 48 Stunden pro Woche ein und ließ damit die Forderung nach dem Verzicht auf Samstagsarbeit fallen. Auch die Schichtarbeit wurde mit Zustimmung des Betriebsrats eingeführt, der dadurch eine weitere Aufstockung der Wochenarbeitszeit einzudämmen versuchte.<sup>65</sup> Bei Ford wurden nach der Währungsreform Teuerungs-, Überstunden- und Leistungszuschläge gezahlt,<sup>66</sup> während bei Opel im Hinblick darauf zugleich Interessendivergenzen zwischen den Arbeitnehmern und deren Vertretung bemerkbar wurden: Waren die Intentionen des Betriebsrats etwa auf die Förderung der Arbeitslosenbeschäftigung gerichtet, wurde von der Belegschaft gleichzeitig Mehrarbeit in Form von Überstunden geleistet.<sup>67</sup>

---

64 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 49.

65 | Vgl. Fichter, Aufbau, S. 546 f.

66 | Vgl. Freels, 80 Jahre, Tafel 17.

67 | Vgl. Neugebauer, »... die Räder wieder ins Rollen bringen!«, S. 185.

Die Korea-Krise Anfang der 1950er-Jahre brachte für die Automobilindustrie im Unterschied zur Gesamtwirtschaft keinen zusätzlichen Schub, sondern vorübergehende Versorgungsschwierigkeiten, Materialmangel, Betriebseinschränkungen und Produktionsrückgänge.<sup>68</sup> Vor diesem Hintergrund richtete sich das Handeln der Interessenvertretungen auf die Vermeidung von Entlassungen oder das Auffangen von deren sozialen Folgen. So bemühte sich der Betriebsrat im Volkswagen-Werk Braunschweig um eine Verhinderung der Entlassungen durch Umsetzungen, und der Opel-Betriebsrat trat für den Einsatz bzw. die Ausweitung von Kurzarbeit ein.<sup>69</sup> Solche situationsbedingten Handlungsmuster brachten die Tendenz zu kooperativen Orientierungen der Arbeitnehmerinteressenvertretungen zum Ausdruck, die für die Entwicklung der industriellen Beziehungen in der Nachkriegszeit insgesamt kennzeichnend wurde, auch wenn die Interessenkonstellationen im jeweiligen Kräftefeld zwischen Betriebsrat, Belegschaft, Gewerkschaft und Management, worauf noch zurückzukommen sein wird, zwiespältiger und spannungsreicher waren.

Mit dem Einsetzen der Boomphase wurden auch die Bedingungen für die betriebliche Sozialpolitik günstiger. Im Hinblick darauf wurden sozialpolitische Aktivitäten und betriebliche Sozialleistungen von den Unternehmen der Automobilindustrie, vorwiegend auf freiwilliger Basis, teilweise aber auch unter Beteiligung und mit Unterstützung der Betriebsräte, fortgesetzt bzw. erweitert. In fordistischer Tradition wurden etwa bei Volkswagen und Daimler-Benz Weihnachtsgeldern gezahlt, Wohnförderung und betriebliche Alters- sowie Jugend- und Kriegsversehrtenfürsorge betrieben, Unterstützungs- und Darlehenskassen oder Werkserholungsheime

---

**68** | Vgl. Feldenkirchen, »Vom Guten das Beste«, S. 196. Zu wirtschaftlichen Auswirkungen des Korea-Krieges vgl. als Überblick Abelshäuser, Wirtschaftsgeschichte, S. 156–159; Abelshäuser, Werner: Probleme des Wiederaufbaus der westdeutschen Wirtschaft 1945–1953, in: Winkler, Weichenstellungen, S. 208–253, hier S. 240–245.

**69** | Vgl. Andresen, Mitbestimmen, S. 13; Neugebauer, »... die Räder wieder ins Rollen bringen!«, S. 190 f.; Neugebauer, Andrea: Etablierung der Sachzwänge. Werkzeitschrift und soziale Wirklichkeit nach dem Zweiten Weltkrieg, in: Heyl/Neugebauer, »... ohne Rücksicht auf die Verhältnisse«, S. 195–216, hier S. 213. Auch bei Daimler-Benz hatte die Korea-Krise einen Einstellungsstopp und Kurzarbeit zur Folge. Vgl. Feldenkirchen, »Vom Guten das Beste«, S. 205 f.

unterhalten.<sup>70</sup> Diese Einrichtungen und Maßnahmen vermochten ebenso wie das dadurch geförderte Gemeinschaftsgefühl zur Integration der Beschäftigten und zur partiellen Akzeptanz oder Hinnahme der Politik von Geschäftsleitungen beizutragen,<sup>71</sup> wodurch die Tätigkeit und die Durchsetzungsfähigkeit der Interessenvertretungen aber auch erschwert werden konnten.

Die Betriebsratspraxis und die Interessenvertretungspolitik sowie deren Intentionen und Schwerpunkte waren nicht nur durch die wirtschaftliche Lage der Unternehmen und die wirtschafts- und soziopolitischen Prozesse, sondern auch, und in erster Linie, durch Rechte und Kompetenzen bestimmt, welche den Interessenvertretungen zugebilligt wurden und die Verfolgung ihrer Politik erst ermöglichten. Diese Rechte hingen allerdings nur zum Teil von den gesetzlichen Regelungen und dem juristischen Rahmen ab, der etwa durch die alliierten Stellen und die Ländergesetzgebung gesetzt wurde. Vielmehr waren sie vielfach mit den sich entwickelnden betrieblichen Sozialordnungen verbunden, die auch ihre unterschiedliche Reichweite und ihre Entwicklung bis in die frühen 1950er-Jahre – und darüber hinaus – bedingten. Dadurch ergaben sich in den Betrieben der Automobilindustrie mitunter differierende Muster und Spielräume des Handelns von Interessenvertretungen, in denen sich die Spezifika der industriellen Beziehungen und der jeweiligen Einstellungen und Orientierungen der Betriebsräte widerspiegelten.

In einem solchen Kontext konnten die Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten der Betriebsräte nicht nur, wie bei Daimler-Benz, innerhalb ein und desselben Unternehmens voneinander abweichen, sondern auch, wie bei Volkswagen, einen Wandlungsprozess durchlaufen, dessen Perioden durch unterschiedliche Stellung und Rolle der Interessenvertretung gekennzeichnet waren. Die gesetzlichen Regelungen, vor allem das Betriebsrätegesetz des Alliierten Kontrollrats, konnten dabei gleichwohl einen Bezugspunkt darstellen, teils als Vergleichsmaßstab und Orientierung bei der Forderung nach Gewährung und Sicherung der Rechte, teils als Objekt der Kritik. Das Kontrollratsgesetz selbst wurde, wie oben erwähnt, vor-

---

70 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 37, 40; Osswald, Arbeitswelt, S. 137–139, 143–146, 149 f.; Fattmann, 125 Jahre, S. 155–157.

71 | Vgl. etwa Koch, Arbeitnehmer, S. 40; Reich, Fruits, S. 136, 142 sowie weiter unten.

wiegend mit Enttäuschung wahrgenommen, da es verglichen mit dem viel ausführlicheren Betriebsrätegesetz von 1920 nur einige ganz allgemeine Bestimmungen enthielt. Diese Bestimmungen erstreckten sich auf die – durch Betriebsvereinbarungen bzw. Betriebsordnungen im Einzelnen zu regelnde – Mitwirkung bei Personalangelegenheiten, Arbeitsschutz und Verwaltung von Sozialeinrichtungen und implizierten auch Vorschlags-, Anhörungs- und Unterrichtsrechte der Interessenvertretungen.<sup>72</sup>

Dementsprechend bemängelte beispielsweise der Opel-Betriebsrat die Aussparung der Rechte und Aufgaben im Bereich der Arbeitszeiten und Löhne im Gesetz.<sup>73</sup> Die Interessenvertretung bei Ford kritisierte das Kontrollratsgesetz, weil es aus ihrer Sicht der Arbeitnehmerschaft unzureichend Schutz vor den Unternehmern gewährte und ein Hemmungsfaktor für den Wiederaufbau und die wirtschaftliche Entwicklung insgesamt darstellte.<sup>74</sup> Diese Kritik stand im Kontext der Neuordnungsvorstellungen und -forderungen der Arbeiterbewegung bzw. Gewerkschaften nach 1945 und insofern war es bezeichnend, dass sich der Ford-Betriebsrat in seiner kritischen Stellungnahme zum Kontrollratsgesetz nicht an die Alliierten wandte, sondern an die Gewerkschaften und deren Funktionäre appellierte, auf die Änderung des Gesetzes im Sinne der Arbeitnehmerinteressen und der Durchsetzung der Mitbestimmungsrechte hinzuwirken.<sup>75</sup>

Die skeptische und kritische Haltung zum Kontrollratsgesetz führte allerdings nicht zu seiner pauschalen Ablehnung; sie wurde durch Versuche von Betriebsräten und Gewerkschaftsvertretern relativiert, den allgemein gehaltenen gesetzlichen Rahmen mit konkreteren Inhalten zu füllen, zumal das Gesetz dazu Raum bot und die Zusammenarbeit von Betriebsräten und Gewerkschaften festschrieb.<sup>76</sup> Eine solche Möglichkeit, mit der Geschäftsleitung konkrete Mitbestimmungsrechte zu vereinbaren, sah 1946 etwa der Betriebsratsvorsitzende von Opel, der zugleich die generelle Un-

---

72 | Vgl. Betriebsrätegesetz des Alliierten Kontrollrates in Deutschland (10.4.1946), in: Mielke/Rütters, Gewerkschaften, S. 131–134, hier S. 132 f.; Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 360–364.

73 | Vgl. Jacobi-Bettien, Metallgewerkschaft, S. 341.

74 | Vgl. Rütther, Zusammenbruch, S. 141 f.

75 | Vgl. ebd., S. 142.

76 | Vgl. Fichter, Aufbau, S. 535 f.; Jacobi-Bettien, Metallgewerkschaft, S. 327 f. sowie Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 365 f.; Kleßmann, Betriebsräte, S. 55.

verzichtbarkeit einer weitreichenden und umfassenden Mitbestimmung für den demokratischen Wiederaufbau betonte.<sup>77</sup> Auch in der besonderen Situation von Volkswagen erschien das Kontrollratsgesetz für die Betriebsräte u. a. als eine Verbesserung ihrer Stellung. Nichtsdestotrotz konnte die Durchführung des Gesetzes auch mit Schwierigkeiten verbunden sein, die nicht nur auf den breiten Interpretationsraum, sondern auch auf die restriktive Politik des Managements bzw. der Alliierten zurückgingen und ein Moment der instabilen und unsicheren Handlungsbedingungen in der unmittelbaren Nachkriegszeit darstellten.<sup>78</sup>

## **II.4 Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte und Bestimmungsfaktoren ihrer Handlungsspielräume**

Wie oben dargelegt, war der Rückhalt der gewerkschaftlichen Organisation für die Stärke und die Durchsetzungsfähigkeit der betrieblichen Arbeitnehmervertretungen von zentraler Bedeutung. Inwieweit und in welchem Maße sich diese Stärke in konkreten Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats und damit in Kompetenzen und Vereinbarungen niederschlug, hing jedoch auch mit weiteren Faktoren, etwa der politischen Zusammensetzung der Interessenvertretungen, den Einstellungen und der Haltung der Geschäftsleitungen oder den äußeren Handlungsbedingungen, zusammen. Wie durch die Besonderheiten der historischen Konstellation und das Zusammenwirken mehrerer Einflussfaktoren unterschiedliche Ausformungen der rechtlichen – ausgehandelten – Kompetenzen der Betriebsräte in synchroner oder diachroner Hinsicht entstehen konnten, zeigen die Beispiele von Daimler-Benz, Volkswagen und Ford.

Bei Daimler-Benz führten 1947 die Differenzen in der Reichweite der Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte der Betriebsräte zwischen den Werken zu Schwierigkeiten bei dem Versuch, eine gemeinsame Betriebsvereinbarung über die Kompetenzen der Arbeitnehmervertretungen im Unter-

---

77 | Vgl. Jacobi-Bettien, Metallgewerkschaft, S. 343.

78 | Vgl. Riechert, Neubeginn, S. 234f.; Jacobi-Bettien, Metallgewerkschaft, S. 327f.; allgemein auch Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 364f.; Fichter, Michael: Besatzungsmacht und Gewerkschaften. Zur Entwicklung und Anwendung der US-Gewerkschaftspolitik in Deutschland 1944–1948, Opladen 1982, S. 184–191; Langeveld u. a., Wunsch, S. 521–528.

nehmen abzuschließen, zumal das Management einer Ausweitung der Mitbestimmung ablehnend gegenüberstand. Während im Werk Mannheim der Betriebsrat bereits 1946 die Einräumung weitgehender Beteiligungs- und Konsultationsrechte – nicht nur bei Einstellungen, Entlassungen und Versetzungen, sondern auch bei Lohnregelungen, Produktionsplanung und anderen wirtschaftlichen Angelegenheiten – erreicht hatte, sah die Betriebsvereinbarung, der der Betriebsrat in Untertürkheim im darauffolgenden Jahr zustimmte, neben der Mitwirkung bei Einstellungen und Entlassungen lediglich ein Anhörungsrecht der Arbeitnehmervertretung bei Versetzungen, Beförderungen, Ein- oder Umgruppierungen vor. Der Betriebsrat in Sindelfingen weigerte sich, diese Vereinbarung – die aus der Perspektive der Firmenleitung auch für andere Betriebe übernommen werden sollte – für sein Werk zu akzeptieren, vermochte jedoch eine bessere nicht durchzusetzen, sodass es bei situationsbedingten Lösungen blieb.<sup>79</sup>

Unter diesen Bedingungen regelte die im Jahre 1948 vereinbarte und beschlossene Betriebsordnung für das Unternehmen die Beteiligungskompetenzen der Interessenvertretungen dahingehend, dass Entscheidungen in Personalfragen »im Einvernehmen mit dem Betriebsrat im Rahmen der bestehenden Betriebsvereinbarungen und nach Maßgabe der gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen« zu erfolgen hatten.<sup>80</sup> Somit blieben die Unterschiede bei den Mitbestimmungsregelungen von Betrieb zu Betrieb bestehen und die konkrete Ausfüllung der Spielräume von der Position und Situation des Betriebsrats abhängig. Erst mit dem Betriebsverfassungsgesetz von 1952 wurde ein einheitlicher, verbindlicher Rahmen für die Tätigkeit der Interessenvertretungen geschaffen. Dabei konnte der Übergang zu den neuen Regelungen aus Sicht der Betriebsräte auch einen Rückschritt bedeuten, da die Werksleitungen die alten, im Hinblick auf die Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte der Interessenvertretungen zum Teil wesentlich weiter reichenden Betriebsvereinbarungen, wie etwa in Mannheim, im Zuge der »Anpassungen« gekündigt hatten.<sup>81</sup>

---

79 | Vgl. Fichter, Aufbau, S. 539 f.; Osswald, Arbeitswelt, S. 48–51.

80 | Vorläufige Betriebsordnung der Daimler-Benz AG vom 2. Juli 1948 (Auszug), in: Osswald, Arbeitswelt, S. 319–321, hier S. 319; Fichter, Aufbau, S. 541.

81 | Vgl. etwa Feldenkirchen, »Vom Guten das Beste«, S. 206. Zu diesen Entwicklungen nach dem Inkrafttreten des Betriebsverfassungsgesetzes vgl. allgemein u. a. Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 421–429.

Die politische Zusammensetzung bzw. parteipolitische Zugehörigkeit der Betriebsräte bildete ebenfalls einen Faktor, der sich auf die Politik und die Durchsetzungstärke der Betriebsräte auswirkte. Die Zusammenhänge zwischen der parteipolitischen Zugehörigkeit der Betriebsratsmitglieder und der Stärke bzw. dem Einfluss der Interessenvertretung im Betrieb waren allerdings nicht eindeutig und eher vermittelt, zumal es nach dem Ende des Krieges vielfach zu einer Zusammenarbeit von Kommunisten und Sozialdemokraten beim Aufbau der Gewerkschaften und betrieblichen Vertretungsorgane kam.<sup>82</sup> Jedoch scheinen die kommunistisch orientierten Betriebsräte in der Automobilindustrie zu einer stärker kämpferischen, politisch akzentuierten Interessenvertretungspolitik tendiert zu haben, die, wie in Mannheim, auch weitreichende Mitbestimmungsrechte erreichen konnte, während die Sozialdemokraten eher eine auf Ausgleich und Kooperation ausgerichtete, die Interessen des Betriebs stärker berücksichtigende Praxis verfolgten.

Nichtsdestotrotz hingen die Auswirkungen und Resultate der Mitbestimmungspolitik von den konkreten Handlungsbedingungen und -konstellationen ab. So konnten auch die sozialdemokratisch orientierten bzw. geführten Betriebsräte, wie etwa in Sindelfingen, weitgehende Forderungen durchsetzen, während die Mitbestimmungsmöglichkeiten des zeitweilig kommunistisch dominierten Opel-Betriebsrats Ende der 1940er-Jahre im Kontext der restriktiven Politik des Managements zurückgingen.<sup>83</sup> Auch bei Ford war der Einfluss des Betriebsrats, an dessen Leitung Kommunisten beteiligt waren, ebenfalls bedingt durch die starke Position und die rigorose Praxis der Geschäftsleitung sowie die ungefestigte Belegschaftsstruktur und die Schwäche der Gewerkschaft, zeitweilig begrenzt.<sup>84</sup>

Vor dem Hintergrund der Verschärfung von parteipolitischen Auseinandersetzungen und der Konflikte um die Rolle der Kommunisten in den Gewerkschaften<sup>85</sup> ging der Einfluss der KPD in den Betriebsräten

---

**82** | Vgl. ebd., S. 335–337; exemplarisch auch Lucy, Herbert: *Kämpfen – ein Leben lang. Erinnerungen des Gesamtbetriebsrats-Vorsitzenden von Daimler-Benz, München/Zürich 1993*, S. 51 f., 60 f.; Fattmann, *125 Jahre*, S. 158 f.; Jacobi-Bettien, *Metallgewerkschaft*, S. 334–336.

**83** | Vgl. ebd., S. 344 f.

**84** | Vgl. etwa Rüter, *Zusammenbruch*, S. 69, 553 f.; Freels, *80 Jahre*, Tafel 16.

**85** | Vgl. dazu als Überblick u. a. Müller, Werner: *Die Gründung des DGB, der Kampf um die Mitbestimmung, programmatisches Scheitern und der Übergang*

der Automobilindustrie um die Wende zu den 1950er-Jahren zurück. Diese Auseinandersetzungen, die sich zum Teil bis in die erste Hälfte dieses Jahrzehnts hinstreckten und die Handlungsfähigkeit der Betriebsräte, wie etwa bei Borgward oder – unter anderen Bedingungen und unter Beteiligung gewerkschaftsfeindlicher und rechtsgerichteter Gruppierungen – bei Volkswagen, negativ beeinflussen konnten, führten zur allmählichen Etablierung sozialdemokratischer Mehrheiten, die die spätere Entwicklung der Interessenvertretungspolitik in der Branche prägen sollten. Die kommunistisch orientierten Interessenvertreter konnten dabei, teilweise noch bis in die 1960er-Jahre hinein, gleichwohl in die Betriebsräte gewählt werden oder diese gar, wie in Mannheim, leiten,<sup>86</sup> obschon manche KPD-Betriebsratsvorsitzenden oder -funktionäre im Zuge der Auseinandersetzungen in den späten 1940er- und 1950er-Jahren zur Sozialdemokratie übergetreten waren (so etwa bei Ford).<sup>87</sup>

Ein weiteres bezeichnendes Beispiel für die Heterogenität und den Wandel der Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte stellte die Mitbestimmungspraxis bei Volkswagen dar. Hier war die diachrone Dimension der Entwicklung maßgeblich. Durch die Besonderheiten der Zusammensetzung der Belegschaft, die Insuffizienz der gewerkschaftlichen Organisation, die Politik der britischen Besatzungsmacht und die Prozesse auf der Ebene der Geschäfts- und Produktionsleitung bestimmt, bildeten sich dabei charakteristische Muster der Interessenvertretung heraus, die mit der Änderung der Handlungsbedingungen wechselten. So waren die Wirkungsmöglichkeiten des Betriebsrats in Wolfsburg in der ersten Zeit nach der Besetzung

---

zum gewerkschaftlichen Pragmatismus, in: Hemmer/Schmitz, *Geschichte der Gewerkschaften in der Bundesrepublik*, S. 87–147, hier S. 133–137; Schönhoven, Klaus: Einleitung, in: Walter Dörrich/Klaus Schönhoven (Bearb.), *Die Industriegewerkschaft Metall in der frühen Bundesrepublik (= Quellen zur Geschichte der deutschen Gewerkschaftsbewegung im 20. Jahrhundert. Hg. von Klaus Schönhoven und Hermann Weber, Bd. 10)*, Köln 1991, S. IX-LVIII, hier S. XXXVIII-XLIII.

**86** | Vgl. etwa Lucy, *Kämpfen*, S. 63–79; Betriebsrat der Adam Opel AG, Standort Rüsselsheim (Hg.): *Betriebsratswahlen Opel Rüsselsheim 1945–2002*, Rüsselsheim 2002, S. 6–17.

**87** | Vgl. Rüter, *Zusammenbruch*, S. 554, 609 f. Vgl. auch ähnlich gelagerte Konflikte zwischen kommunistischen Betriebsräten bei Borgward und der KPD-Betriebsgruppe bzw. der Bremer KPD Anfang und Mitte der 1950er-Jahre: Eberwein/Tholen, *Borgwards Fall*, S. 95 f.

und bis Sommer bzw. Herbst 1946 erheblich eingeengt. Nach der vom Werkskommandanten erlassenen Satzung vom November 1945 besaß der Betriebsrat lediglich ein Vorschlags- und Anhörungsrecht auf dem Gebiet sozialer Angelegenheiten. Auch die beschränkten Kompetenzen nach dem Kontrollratsgesetz vom April 1946 konnte er erst ein halbes Jahr später, als diese Satzung aufgehoben wurde, wahrnehmen.<sup>88</sup>

In der nächsten Phase, bis 1948, genoss die Interessenvertretung bei VW viel umfangreichere und weiter reichende Rechte. In der Betriebsvereinbarung von 1947 wurde die Mitbestimmung bzw. Mitwirkung des Betriebsrats nicht nur bei sozialen und entlohnungsbezogenen Fragen, sondern auch bei Einstellungen, Entlassungen und Versetzungen, Bestimmung des Produktionsprogramms und bei Betriebsänderungen festgeschrieben.<sup>89</sup> Die Ausweitung der Mitbestimmungsrechte ging allerdings weniger auf die Stärke und Durchsetzungsfähigkeit der Interessenvertretung zurück – die Forderung nach Einführung eines Arbeitsdirektors in Anlehnung an das Montanmodell wurde z.B. von der britischen Militärregierung abgewiesen –, sondern war durch das Interesse der Geschäftsleitung an der Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmervertretung bei der Erhöhung der Produktion bzw. bei vorübergehenden Produktionsschwankungen, wie Anfang 1947 aufgrund des Kohlemangels, bedingt. Außerdem war das Management an den disziplinierenden und ordnungsbezogenen Funktionen des Betriebsrats interessiert. Die Zugeständnisse in Mitbestimmungsfragen bildeten somit eine Art Gegenleistung für die Kooperationsbereitschaft des Betriebsrats.<sup>90</sup>

Ab 1948 büßte die Interessenvertretung bei Volkswagen ihren Einfluss jedoch weitgehend ein, zumal die Versorgungsfragen nach der Währungsreform nicht mehr im Vordergrund standen und die Geschäftsführung

---

**88** | Vgl. Riechert, Neubeginn, S. 224f., 234; Koch, Arbeitnehmer, S. 30f.

**89** | Vgl. Riechert, Neubeginn, S. 235f.; Lupa, Werk, S. 52.

**90** | Vgl. Riechert, Neubeginn, S. 234–237; Lupa, Werk, S. 52f. Bezeichnenderweise stimmten die Mitbestimmungsrechte nach dieser Vereinbarung weitgehend mit den Regelungen überein, die kurz zuvor bei Bode-Panzer in Hannover nach dem bekannten Streik von 1946 – dem ersten organisierten Arbeitskampf nach dem Ende des Krieges – ausgehandelt wurden. Vgl. Riechert, Neubeginn, S. 235. Zu diesem Streik vgl. überblicksartig Becker, Jens/Jentsch, Harald: Otto Brenner. Eine Biografie, Frankfurt a.M. 2007, S. 72–75; Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 367f.

unter dem neuen Generaldirektor Heinrich (Heinz) Nordhoff Funktionen und Aufgaben übernahm, die der Betriebsrat früher, im Zuge der »Arbeitsteilung« mit der schwachen, von der britischen Besatzungsmacht abhängigen Werksleitung erfüllt hatte.<sup>91</sup> Unter Nordhoff etablierte sich ein patriarchalisch-paternalistischer, autoritativer Führungsstil, bei dem die Rechte des Betriebsrats nicht oder kaum beachtet wurden. Dessen Beteiligung erstreckte sich hauptsächlich auf die Aushandlung von Lohnregelungen oder Gratifikationen, und er befand sich damit in einem Zustand von »relativer Vertretungssohnmacht«.<sup>92</sup>

Zur Schwächung der Interessenvertretung trugen darüber hinaus parteipolitische Auseinandersetzungen, die bei der Betriebsratswahl 1948 neben einer Gewerkschaftsliste mit mehrheitlich sozialdemokratischen Kandidaten zur Aufstellung einer weiteren Liste aus Christdemokraten, Kommunisten und Parteilosen führten, und insbesondere eine Korruptionsaffäre in den Jahren 1948 und 1949 bei, die die Absetzung des Betriebsratsvorsitzenden und einen Wechsel an der Betriebsratsspitze zur Folge hatte.<sup>93</sup> Erst mit dem stattgefundenen »Klärungsprozess«, den u. a. die IG-Metall-Bezirksleitung unter der Führung von Otto Brenner unterstützte und der die Durchsetzung der gewerkschaftlich orientierten Gruppe im Betriebsrat nach sich zog, sowie mit der Wahl des Vorsitzenden Hugo Bork (1951), der die Interessenvertretungspolitik bei Volkswagen in den nächsten Jahrzehnten entscheidend prägen sollte, gewann der Betriebsrat allmählich an Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit.<sup>94</sup>

Auch bei Ford waren Stellung und Reichweite des Betriebsrats in der zweiten Hälfte der 1940er- bzw. zu Beginn der 1950er-Jahre einem Wandel unterworfen, der im Wesentlichen mit der Entwicklung der Politik der Geschäftsleitung zusammenhing. Die Anerkennung der betrieblichen Interes-

---

91 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 49 sowie oben.

92 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 51; Lupa, Werk, S. 53; Widuckel, Paradigmenentwicklung, S. 13; Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 974. Vgl. auch Reich, Fruits, S. 180–182. Zu Nordhoff vgl. Edelman, Heidrun: Heinz Nordhoff und Volkswagen. Ein deutscher Unternehmer im amerikanischen Jahrhundert, Göttingen 2003.

93 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 40–45; Riechert, Neubeginn, S. 199 f., 242–245; Lupa, Werk, S. 53.

94 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 55 f., 45.

senvertretung erfolgte erst vor dem Hintergrund der Unzufriedenheit und Proteste in der Belegschaft im Kontext der Ernährungs- und Versorgungskrise 1946 bis 1948, die mit Arbeitsniederlegungen, hohen Abwesenheitsraten oder etwa einer kommunistischen Dominanz im Betriebsrat nach der Wahl von 1947 einhergingen und durch die Ablehnung der Gewerkschaften vonseiten des Unternehmens noch verstärkt wurden. Zu einer Entschärfung der Situation führten dabei einerseits – als »fordistisches«, paternalistisches Muster – die Erhöhung und Ausweitung der Sozial- und Zusatzleistungen sowie andererseits die Einbeziehung der Interessenvertretung in die Regelung betrieblicher Angelegenheiten. Gleichwohl gehörte die Anwendung von Macht in diesem Kontext ebenfalls zu den Handlungsdispositionen und -optionen des Managements.<sup>95</sup>

Gleichwohl erstreckten sich die Kompetenzen des Betriebsrats auch nach solchen Konzessionen lediglich auf eine begrenzte Mitwirkung bei Personalentscheidungen und die Informationsrechte im Hinblick auf Entlohnung, Produktion, Planungen und finanzielle Situation des Unternehmens. Die Geschäftsleitung betrachtete die Interessenvertretung zugleich als ein nützliches Befriedungs- und Kontrollinstrument, dessen Ablehnung Unruhen bei den Beschäftigten hervorrufen würde, und die Verbesserung der innerbetrieblichen Beziehungen als ein wirksames Mittel gegen die weiter gehenden Mitbestimmungsforderungen und -ansprüche. Unter diesen Bedingungen gingen die industriellen Beziehungen bei Ford um die Wende zu den 1950er-Jahren in eine friedlichere, »konservative« Periode über, in der die Arbeitnehmerschaft auf die Politik des Managements flexibler reagierte und die Interessenvertretung eine im Ganzen kooperative Linie verfolgte.<sup>96</sup> Im Unterschied zu Volkswagen wurde eine solche Stabilisierung jedoch nicht von einer Stärkung und Festigung der gewerkschaftlichen Organisation begleitet, blieben doch die gewerkschaftsfeindlichen Einstellungen des Ford-Managements auch weiterhin erhalten.

---

95 | Vgl. Reich, Fruits, S. 135–137, 142f.

96 | Vgl. ebd., S. 142–144.

## II.5 Betriebsräte und Gewerkschaft

An diesen Beispielen wird erkennbar, dass sich sowohl die Praxis und die Handlungsspielräume der Betriebsräte in der Automobilindustrie als auch das Verhältnis von betrieblicher Vertretung und Gewerkschaft in der unmittelbaren Nachkriegszeit durch Labilität, Ungleichmäßigkeit und Spannungen auszeichneten. Die Gewerkschaftsorganisation selbst befand sich dabei ebenfalls vielfach noch in der Aufbau- und Konsolidierungsphase. Die bereits angesprochenen unterschiedlichen Stärkegrade der gewerkschaftlichen Organisation und differenten Konstituierungs- bzw. Etablierungsmuster der Interessenvertretungen schlugen sich dementsprechend auch in den divergierenden Interaktions- und Beziehungsmodi der beiden Vertretungsebenen der Arbeitnehmerschaft nieder.

Während bei Daimler-Benz die ersten Betriebsräte auch als Repräsentanten der Gewerkschaft handelten und in den Werken vergleichsweise schnell gewerkschaftliche Vertrauenskörper, die die Betriebsräte unterstützen konnten, gebildet wurden,<sup>97</sup> war das Verhältnis zwischen der betrieblichen Interessenvertretung und der Gewerkschaft bei Volkswagen in Wolfsburg durch Misstrauen und Konflikte geprägt. So war der IG-Metall-Vertrauenskörper im Werk bis in die frühen 1950er-Jahre kaum etabliert und die gewerkschaftliche Qualifikation der Vertrauensleute wenig entwickelt. Die zunehmenden Spannungen zwischen der Gewerkschaft und dem Betriebsrat in den Jahren 1948 bis 1951 resultierten in reziproken Unterschlagungsvorwürfen und dem Fortgang des zuvor nach Wolfsburg entsandten Gewerkschaftssekretärs, der die Politik des Generaldirektors Nordhoff angegriffen und die unkritische kooperative Haltung des Betriebsrats beanstandet hatte.<sup>98</sup>

---

**97** | Vgl. Fichter, Aufbau, S. 490f.; Osswald, Arbeitswelt, S. 248. Auch in Hessen wurde den betrieblichen Interessenvertretungen die Funktion zugewiesen, als Organe der Gewerkschaft im Betrieb zu agieren. Das Statut der hessischen Metallgewerkschaft sah daher auch die Möglichkeit einer Bestätigung oder Abberufung von Betriebsräten vor. Vgl. Jacobi-Bettien, Metallgewerkschaft, S. 313 f. Die IG Metall in der britischen Besatzungszone betrachtete Betriebsräte ebenfalls als Funktionäre der Gewerkschaften. Vgl. Beschluss des Vorstandes der IG Metall (BBZ) zu den Aufgaben der Betriebsräte (10./11.12.1947), in: Mielke/Rütters, Gewerkschaften, S. 212 f.

**98** | Vgl. Riechert, Neubeginn, S. 183, 191–204, 242–245; Koch, Arbeitnehmer, S. 38 f., 40–45, 55 f.

Gleichwohl schlossen auch eine enge Verbindung und Kooperation von Betriebsrat und Gewerkschaft und ein starker gewerkschaftlicher Rückhalt im Betrieb, zumal im Kontext der Wechselbeziehungen mit dem Management und der Entwicklung von Machtverhältnissen im Betrieb, Differenzen in den Orientierungen und Interessenlagen zwischen beiden Vertretungsorganen der Arbeitnehmer nicht aus. So stieß die Entscheidung der Geschäftsleitung von Daimler-Benz im Jahre 1951, den direkten Abzug von Gewerkschaftsbeiträgen vom Lohn einzustellen, auf Kritik des Betriebsrats und löste dadurch eine der wenigen Auseinandersetzungen mit der Interessenvertretung in dieser Periode aus. Die IG Metall hingegen befürwortete den Beschluss, der auf der Linie der allgemeinen Politik der Arbeitgeber in dieser Frage lag, da sie auf die Aktivierung des Vertrauenskörpers und Verstärkung der Basisarbeit setzte.<sup>99</sup>

Die Stellung der Gewerkschaft im System der industriellen Beziehungen, besonders im Hinblick auf ihre Rolle im Betrieb und ihr Verhältnis zu den betrieblichen Vertretungen, wurde somit durch eine Reihe von Faktoren bestimmt, die wesentliche Momente der betrieblichen Sozialordnungen bildeten. Der Tarifpolitik kam dabei, zumal unter den instabilen und brüchigen Bedingungen der unmittelbaren Nachkriegszeit, eine signifikante Bedeutung zu, stellte sie doch einen zentralen, konstitutiven Tätigkeitsbereich der gewerkschaftlichen Organisation dar. Vor diesem Hintergrund konnten deren Stärke, Verankerung, Reichweite und Stellenwert in Betrieb und Unternehmen weitgehend mit der Entwicklung und Ausrichtung tarifpolitischer Aktivitäten korrelieren.

In einem solchen Kontext zeichneten sich in den Unternehmen der Automobilindustrie wiederum mehrere Varianten der Tarifpolitik und tariflichen Regelungen ab, die mit den jeweiligen Besonderheiten der Machtverhältnisse auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene zusammenhingen. So hatten bei Daimler-Benz bis Ende der 1940er-Jahre noch betriebliche Lohnabkommen gegolten, bevor nach der Währungsreform, der Aufhebung des Lohnstopps und der Erlassung des Tarifvertragsgesetzes von 1949 mit den von der IG Metall abgeschlossenen Tarifverträgen – unter den Bedingungen einer starken und durchsetzungsfähigen gewerkschaftlichen Organisation auf betrieblicher und regionaler Ebene – eine feste Grundlage für

---

99 | Vgl. Osswald, Arbeitswelt, S. 249–252; Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 423.

die Regelung der Entlohnung geschaffen wurde.<sup>100</sup> Auch bei Opel löste im Übergang zu den 1950er-Jahren der hessische Tarifvertrag die letzten betrieblichen Lohnabkommen ab.<sup>101</sup> Bei Ford mit seiner unzulänglichen gewerkschaftlichen Organisation und einem ähnlich wie bei Volkswagen durch Korruption belasteten Betriebsrat herrschte hingegen gewissermaßen ein tarifloser Zustand: Es wurden Einzelarbeitsverträge abgeschlossen, und erst 1949 konnten in einer Betriebsvereinbarung zur Arbeitsordnung bzw. 1953 in einem neuen Lohnstatut die Entlohnungsfragen im Rahmen des Betriebs partiell geregelt werden.<sup>102</sup> Diese Situation wirkte sich auch auf die weitere Entwicklung der industriellen Beziehungen und der Mitbestimmung im Unternehmen aus und stellte neben dem überaus geringen Organisationsgrad der Beschäftigten einen wesentlichen Hintergrund für die bekannte »Ford-Aktion« der IG Metall in den 1960er-Jahren dar, in deren Verlauf im Kölner Werk als »Schwerpunktbetrieb« gezielte Maßnahmen zur gewerkschaftlichen Organisation und zur Herbeiführung eines Tarifvertrags durchgeführt wurden.<sup>103</sup>

Bei Volkswagen, wo der gewerkschaftliche Aufbauprozess ebenfalls mit Schwierigkeiten verbunden war, bildete sich nach dem »Klärungsprozess«, aus dem die Gewerkschaftsorganisation gestärkt hervorgegangen war, ein besonderes tarifpolitisches Muster heraus. Die Gewerkschaft schloss mit der Firmenleitung Haustarifverträge ab, die in den folgenden Jahrzehnten zu einem prägenden Merkmal der industriellen Beziehungen im Unternehmen wurden. Die tarifpolitische Betätigung trug ihrerseits zur Konsolidierung der gewerkschaftlichen Organisation und zur allmählichen Anerkennung der Tätigkeit von Arbeitnehmervertretern und deren Institutionen

---

**100** | Vgl. Osswald, Arbeitswelt, S. 98 f.

**101** | Vgl. Schirmbeck, Peter u. a. (Hg.): »Morgen kommst Du nach Amerika«. Erinnerungen an die Arbeit bei Opel 1917–1987, Berlin 1988, S. 245. Vgl. auch Bettien, Arnold: Arbeitskampf im Kalten Krieg. Hessische Metallarbeiter gegen Lohndiktat und Restauration, Marburg 1983, S. 55. Das erste Lohn- und Gehaltsabkommen in der hessischen Metallindustrie wurde im September 1948 abgeschlossen. Vgl. Jacobi-Bettien, Metallgewerkschaft, S. 287–296.

**102** | Vgl. Betriebsrat der Ford-Werke Köln, 60 Jahre, S. 6; Freels, 80 Jahre, Tafel 16–19.

**103** | Vgl. Wittemann, Ford-Aktion sowie Kap. III.3.

bzw. Organen durch die Belegschaft bei.<sup>104</sup> Die gewerkschaftliche Eingebundenheit des Betriebsrats und seine Beteiligung am tarifpolitischen Prozess beförderten die Entwicklung einer umfassenden, weitreichenden Mitbestimmungs- und Partizipationspraxis im Unternehmen, in deren Folge nicht nur die betriebliche Interessenvertretung neue Funktionen gewann, sondern auch die Gewerkschaft zu einem bedeutenden, integralen Teil der Mitbestimmungsstrukturen wurde.

Waren tarifliche Fragen ein Gebiet, auf dem sich die Kompetenzverteilung wie die Verflechtung von Funktionen und Interessen zwischen betrieblichen Vertretungen und gewerkschaftlicher Organisation widerspiegeln, stellten die Arbeitsniederlegungen einen Bereich dar, in dem das Verhältnis beider Vertretungsebenen zur Belegschaft und seine Brechungen zum Ausdruck kamen. Dieses Verhältnis konnte durchaus spannungsgeladend sein und, wie im vorigen Abschnitt am Beispiel des gewerkschaftlichen Beitragsabzugs angedeutet, auch eine Divergenz von Haltungen und Handlungen zwischen Betriebsräten und Gewerkschaft implizieren. Bereits bei den Ernährungs- und Versorgungstreiks in den Jahren 1946 und 1947, an denen sich die Beschäftigten der Automobilunternehmen beteiligten, traten Unterschiede in den Positionen von Betriebsrats- und Gewerkschaftsvertretern hervor. Während die Betriebsräte diese Arbeitsniederlegungen und Protestaktionen, wie 1947/48 in Stuttgart oder Köln, unterstützten und mittrugen, verhielten sich die Gewerkschaften, u. a. aus Rücksicht auf die Besatzungsmächte, zurückhaltend, zögernd oder teilweise ablehnend.<sup>105</sup>

Besonders deutlich kamen die Stellung und die Rolle der betrieblichen Vertretungen in ihrem Bezug zur Gewerkschaftsorganisation in den

---

**104** | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 37 f.

**105** | Vgl. Fichter, Aufbau, S. 542–544; Bericht über die Streikbewegung gegen den Hunger, 16.–20. Juni 1947, in: Roßmann, Vom mühsamen Weg zur Einheit, S. 431 f.; Kölner Proteststreik gegen Versorgungsnotstand 1948, 20./21. Januar 1948, in: ebd., S. 437 f.; Jacobi-Bettien, Metallgewerkschaft, S. 243–253 sowie etwa Andresen, Mitbestimmen, S. 11. Zu den allgemeinen, vor allem politischen Implikationen des Spannungsverhältnisses zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten während der Versorgungskrise 1946–1948 vgl. überblicksartig Fichter, Michael: Einheit und Organisation. Der Deutsche Gewerkschaftsbund im Aufbau 1945 bis 1949, Köln 1990, S. 67 f.

Arbeitskämpfen der frühen 1950er-Jahre zum Ausdruck. Im hessischen Tarifkonflikt von 1951, bei dem es im Laufe des Streiks bei Opel in Rüsselheim zu einem Polizeieinsatz kam, lehnte die gewerkschaftlich organisierte Belegschaft mit einer großen Mehrheit (90 Prozent) den ausgehandelten Tarifabschluss ab. Die Betriebsräte und Gewerkschaftsfunktionäre, die für die Annahme des Schlichtungsergebnisses plädierten, gerieten damit in Gegensatz zu den Einstellungen der Beschäftigten und sahen sich teilweise mit massiver Kritik konfrontiert.<sup>106</sup>

Im Borgward-Stammwerk in Bremen hingegen unterstützten die Mitglieder des – starken und in der Belegschaft verankerten – Betriebsrats während der Arbeitsniederlegung im selben Jahr die Streikenden und beteiligten sich auch an der Streikleitung. Das Verhältnis zur Gewerkschaft blieb auch hier nicht spannungsfrei; die IG Metall erkannte den Arbeitskampf erst nachträglich als gewerkschaftlich an.<sup>107</sup> In solchen differierenden Haltungen und Handlungsmustern der betrieblichen und gewerkschaftlichen Arbeitnehmervertretungen spiegelten sich somit ebenfalls unterschiedliche Sozialordnungen und Konstellationen auf betrieblicher Ebene wider, die sich für die weitere Entwicklung und Ausgestaltung der industriellen Beziehungen in den Betrieben und Unternehmen der Automobilindustrie als maßgeblich erweisen sollten.

## II.6 Entwicklungsmuster und -tendenzen der betrieblichen Mitbestimmung in der Nachkriegszeit

Überblickt man die Entwicklung der Aufgaben und Funktionen der betrieblichen Interessenvertretungen bis in die frühen 1950er-Jahre im Ganzen, tritt der Wandlungsprozess hervor, welchem die Rolle und die Selbstwahrnehmung der Betriebsräte unterworfen waren. Neben dem Übergang von der »Versorgungsinstanz« zu einem vorwiegend mit Fragen der Arbeitsbedingungen und des Arbeitnehmerschutzes beschäftigten Vertretungsorgan werden mehrere Ausformungen und Akzentuierungen des Selbstverständnisses der Betriebsräte deutlich, in denen sich sowohl die Unterschiede

---

106 | Vgl. Bettien, Arbeitskampf, S. 215–218; Neugebauer, »... die Räder wieder ins Rollen bringen!«, S. 190–194; Neugebauer, Etablierung, S. 212–214.

107 | Vgl. Eberwein/Tholen, Borgwards Fall, S. 110–116.

zwischen einzelnen Unternehmen und Betrieben als auch die wechselnden Handlungsbedingungen niederschlugen.

Besonders bezeichnend waren in dieser Hinsicht die Prozesse im Umfeld der betrieblichen Interessenvertretung bei Volkswagen in Wolfsburg. Hier spielte der Betriebsrat nach der Erlangung der im Kontrollratsgesetz von 1946 vorgesehenen Rechte »eine Hilfs- und Vermittlerrolle zwischen der Geschäftsleitung, den Erwartungen der britischen Militärregierung und der Belegschaft«. <sup>108</sup> Dadurch wurde er zu einem »Führungsorgan« des Betriebs und erfüllte gleichsam eine »Ersatzwerksleitungsfunktion«, was seine Partizipation zu einem »Bestandteil des betrieblichen Herrschaftssystems« werden ließ. Auch die Arbeitnehmer nahmen dabei den Betriebsrat in erster Linie als ein Dienstleistungsorgan wahr, und ihre Akzeptanz bzw. Unterstützung hing vielfach von dem Maße ab, in dem diesem Dienstleistungsanspruch entsprochen wurde. <sup>109</sup>

Unter diesen Bedingungen korrespondierten die industriellen Beziehungen bei VW nicht mit dem herkömmlichen, klassischen Muster des Verhältnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern, <sup>110</sup> sondern bildeten vorübergehend eine besondere Form, für die sowohl situations- als auch strukturbezogene Momente entscheidend waren. Die Verflechtung mit der Kommunalpolitik stellte dabei einen weiteren kennzeichnenden Faktor dar, der sich zugleich in den nächsten Jahrzehnten erhielt und zu einem konstanten Aspekt in der Gestaltung jener Beziehungen wurde. Nach der Periode einer relativen Einflusslosigkeit als nur »geduldete Institution« konnten im Zuge des erwähnten »Klärungsprozesses« um die Wende zu den 1950er-Jahren eine allmähliche Umorientierung des Betriebsrats in Richtung einer gewerkschaftlichen Verankerung und seine Etablierung als anerkanntes Gegenüber bzw. Partner des Managements eingeleitet werden. <sup>111</sup>

Neben solchen Orientierungen, die die Stellung der Interessenvertretungen im mehrdimensionalen Beziehungsgeflecht auf betrieblicher Ebene widerspiegeln, bestand bei den Betriebsräten in der unmittelbaren Nach-

---

108 | Koch, Arbeitnehmer, S. 50.

109 | Vgl. ebd., S. 67 f.

110 | Vgl. ebd., S. 47.

111 | Vgl. ebd., S. 53, 64 f.

kriegszeit auch ein ausgeprägtes politisches Bewusstsein.<sup>112</sup> In dieser Hinsicht verstanden sie sich selbst als Organe, deren Bedeutung und Wirkung nicht nur auf den betrieblichen Bereich begrenzt bleiben sollte. So sah der Vorsitzende des Ford-Betriebsrats 1948 dessen Aufgabe darin, zur gesellschaftlichen Neuordnung und Demokratisierung beizutragen. Die Demokratie war aus dieser Perspektive nicht lediglich auf dem politischen, sondern vielmehr auch auf dem wirtschaftlichen Gebiet zu verwirklichen.<sup>113</sup>

Mit dem Übergang in die Boomphase des »Wirtschaftswunders«, dem Zurücktreten der gewerkschaftlichen Neuordnungspläne und -forderungen und den Auseinandersetzungen um die Stellung der Kommunisten in den Gewerkschaften traten die politischen Aspekte des Selbstverständnisses von Betriebsräten tendenziell in den Hintergrund, auch wenn die – sozialdemokratisch dominierten – Interessenvertretungen, wie etwa bei Opel oder auch bei Volkswagen, mitunter noch entradikalisierende Funktionen erfüllen konnten.<sup>114</sup> Ins Zentrum rückten dabei hingegen zunehmend Rollenzuschreibungen und Selbstwahrnehmungen, die sich um das Handeln unter den gegebenen Rahmenbedingungen der industriellen Beziehungen in Betrieb und Unternehmen und damit um die Interaktion mit den Geschäftsleitungen zur Erreichung von wirtschaftlichen und sozialen Zielen oder zur Durchsetzung von entsprechenden Forderungen bewegten.

Die Mitbestimmungsentwicklung in der Automobilindustrie nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges bis in die frühen 1950er-Jahre im Ganzen bildete einen bedeutenden Abschnitt in der Genese und Ausformung von Strukturen sowie Handlungs- und Beteiligungsmustern der Arbeitnehmervertretungen in dieser Branche. Während dieser Periode wurden im Wesentlichen Grundlagen und Orientierungen für den Entfaltungsprozess im Hinblick auf die Zielsetzungen und die Praxis der Mitbestimmung in den folgenden Jahrzehnten geschaffen. Dabei zeichneten sich auch unterschiedliche betriebliche Sozialordnungen ab, die der Ausrichtung und Reichweite der Interessenvertretungspolitik jeweils ein besonderes Gepräge verliehen.

---

112 | Vgl. als Beispiele für Opel Jacobi-Bettien, Metallgewerkschaft, S. 341; allgemein für Hessen ebd., S. 319 f.; für Ford Freels, 80 Jahre, Tafel 16 und Rüther, Zusammenbruch, S. 519.

113 | Vgl. Feels, 80 Jahre, Tafel 16.

114 | Vgl. Neugebauer, »... die Räder wieder ins Rollen bringen!«, S. 190 f.; Neugebauer, Etablierung, S. 212–214; Riechert, Neubeginn, S. 237.

Konnten die Betriebsräte bei Daimler-Benz an die Weimarer Traditionen anknüpfen und sich auf eine starke gewerkschaftliche Organisation stützen, waren die Arbeitnehmervertreter bei Ford oder Opel nach der Klärung der Eigentumsverhältnisse mit der amerikanischen Leitung und den entsprechenden Stilen der industriellen Beziehungen konfrontiert, wobei im ersteren Fall die Schwäche der Gewerkschaft einen erschwerenden Faktor für die Mitbestimmungsforderungen und -praxis darstellte.

Bei Volkswagen hingegen deutete sich am Übergang zu den 1950er-Jahren ein anderes spezifisches Muster der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen an. Es zeigten sich Ansätze einer nach internen Auseinandersetzungen erstarkten und gewerkschaftlich eingebundenen Interessenvertretung, die in der nachfolgenden Zeit als anerkannter und gleichberechtigter Partner einer autoritätszentrierten, einflussreichen, auf Belegschaftsloyalität gestützten Managementspitze auftreten und weitgehende Forderungen unter den Bedingungen eines öffentlichen Arbeitgebers und eines Haustarifvertrags durchsetzen konnte. Solche differierenden betrieblichen Sozialordnungen brachten auch unterschiedliche Beziehungskulturen der kollektiven Akteure und Konfliktaustragungsmodi mit sich, die einen wesentlichen Rahmen für die konkrete Ausgestaltung der Interessenvertretungspolitik im Betrieb bildete.

Trotz solcher Unterschiede und Divergenzen sowie Instabilitäten und Schwankungen wurden in der Mitbestimmungsentwicklung in den Unternehmen und Betrieben der Automobilindustrie in der unmittelbaren Nachkriegszeit auch gemeinsame Tendenzen erkennbar, die für diese Entwicklung im Kontext der Branche insgesamt charakteristisch waren. Für die Praxis der Interessenvertretung war erstens eine Betriebsorientierung kennzeichnend, die mit einer Identifikation mit dem Betrieb, wie bei Daimler-Benz, oder etwa einer pragmatischen, die eigenen Interessen in den Vordergrund stellenden Interessenvertretungspolitik, wie bei Volkswagen, zusammenhing.<sup>115</sup> Dabei blieben mitunter, zumal bei VW, auch Anklänge an die Traditionen der nationalsozialistischen »Betriebsgemeinschaft« erhalten, die vor allem auf semantischer Ebene zum Vorschein kamen und eine tendenzielle Eskamotierung der Interessengengsätze

---

115 | Vgl. Fichter, Aufbau, S. 549; Koch, Arbeitnehmer, S. 51; Riechert, Neube-ginn, S. 240 f.; Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 960 f.

implizierten.<sup>116</sup> Die Betriebsorientierung konnte aber auch in dem Zusammenhang der situationsbedingten Interessenkoinzidenz zwischen Management und Betriebsrat im Hinblick auf die Wiederingangsetzung und Aufrechterhaltung der Produktion stehen, die Letzteren zu einem »Protagonisten betrieblichen Produktionswachstums« werden ließ.<sup>117</sup>

Zweitens trat eine allgemeine, in der Tendenz kooperative Einstellung bzw. Haltung der betrieblichen Interessenvertretungen in ihrem Verhältnis zu den Werks- und Unternehmensleitungen hervor, die sich ungeachtet wechselhafter und instabiler Entwicklungen in der Betriebsratspolitik geltend machte. Diese Einstellung wurzelte zum Teil in der Zusammenarbeit mit dem Management in Versorgungsfragen und bei der Wiederaufnahme der Produktion in den ersten Nachkriegsjahren sowie in der damit zusammenhängenden Betriebsverbundenheit bzw. Werksorientierung.<sup>118</sup> Zum Teil war sie aber auch in den sich etablierenden Strukturen der Arbeitnehmerbeteiligung auf betrieblicher Ebene angelegt, die auf eine einvernehmliche Problemlösung ausgerichtet waren und diese beförderten. Die kooperativen Haltungen nahmen je nach Rahmenbedingungen des betrieblichen Handelns verschiedene Formen an, schlossen jedoch Auseinandersetzungen und Konflikte nicht aus. Sie bildeten gleichwohl eine Basis für die Aushandlung und den Ausgleich der Interessen im Kontext innerbetrieblicher Beziehungen und Prozesse.

Vor dem Hintergrund all dieser Momente, im Kontext sowohl der kooperativen Mitbestimmungspraxis als auch der Betriebsorientierung und -verbundenheit, konnten sich trotz teilweise wechselhafter und labiler Verhältnisse, drittens, Ansätze einer Kontinuität in der personellen Zusammensetzung der Interessenvertretungen herausbilden. So fungierten manche nachmaligen Betriebsratsfunktionäre, die eine maßgebliche Rolle in der Mitbestimmungspraxis in den Betrieben der Automobilindustrie in den 1950er- und 1960er-Jahren spielten, schon in der frühen Nachkriegszeit als betriebliche Interessenvertreter oder wurden gar, wie bei Ford, Daimler-Benz oder Volkswagen, bereits zu später langjährigen Betriebsratsvor-

---

116 | Vgl. etwa Lupa, *Werk*, S. 52; Mommsen/Grieger, *Volkswagenwerk*, S. 960 f.; Freels, *80 Jahre*, Tafel 15.

117 | Fichter, *Aufbau*, S. 523.

118 | Vgl. beispielsweise ebd., S. 532; Koch, *Arbeitnehmer*, S. 67.

sitzenden gewählt.<sup>119</sup> Diese Kontinuität trug ebenfalls zur Konsolidierung der Strukturen und Orientierungen der Interessenvertretungspolitik bei und stellte einen wesentlichen Ausgangs- und Anknüpfungspunkt für die Entwicklung der Mitbestimmungspraxis in der nachfolgenden Periode dar.

---

119 | Vgl. etwa Betriebsrat der Ford-Werke Köln, 60 Jahre, S. 6f., 38; Fattmann, 125 Jahre, S. 160; Koch, Arbeitnehmer, S. 81–84.

### **III. Mitbestimmung in der Phase des »Wirtschaftswunders« und des Fordismus (Mitte der 1950er- bis Anfang der 1970er-Jahre)**

---

#### **III.1 Entwicklung der Branche und Beschäftigung**

Nach dem Auslaufen der Wiederaufbauphase in den frühen 1950er-Jahren trat die deutsche Automobilindustrie in eine beschleunigte Wachstums- und Expansionsperiode ein. Bis zur ersten Nachkriegsrezession um 1966/67 wies die Entwicklung der Branche hinsichtlich der Produktion, Produktivität und Beschäftigung überaus hohe Zuwachsraten auf. Das Produktionswachstum verlief zwar nicht gleichmäßig – in den 1950er-Jahren betrug es im Durchschnitt jährlich 18,5 und in den 1960er-Jahren acht Prozent, wobei sich Anfang der 1960er-Jahre das Tempo verlangsamte –, jedoch wurde die Pkw-Produktion in diesen beiden Dekaden etwa verzehnfacht.<sup>1</sup> Gemessen an Herstellungszahlen wurde Westdeutschland Mitte der 1950er-Jahre zum zweitgrößten Automobilproduzenten weltweit.<sup>2</sup>

Während die Produktions- und Produktivitätszuwächse in der Automobilindustrie in den 1950er-Jahren im Verhältnis zur Entwicklung der Branche bis zur ersten Ölkrise beide überdurchschnittlich waren, zeichnete sich das nachfolgende Jahrzehnt durch eine überdurchschnittliche Produktions- und eine unterdurchschnittliche Produktivitätszunahme aus. Seit Anfang der 1970er-Jahre blieben sowohl der Produktions- als auch der

---

1 | Vgl. Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, Vorstand: Die Lage der Automobilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland. Tendenzen, Perspektiven, Maßnahmen, Frankfurt a.M. 1975, Tabelle 1; Raisch, Konzentration, S. 58; Bäurle, Entwicklung, S. 105.

2 | Vgl. Diekmann, Automobilindustrie, S. 15.

Produktivitätsanstieg gering.<sup>3</sup> Die sich bereits in der Wiederaufbauphase abzeichnende Exportorientierung der Branche gewann seit den 1950er- und 1960er-Jahren eine zentrale Bedeutung. Anfang der 1950er-Jahre wurden ca. ein Drittel, zu Beginn der 1960er-Jahre etwa die Hälfte und ein Jahrzehnt später bereits rund 60 Prozent der hergestellten Fahrzeuge für die Ausfuhr bestimmt.<sup>4</sup>

Die Rezession in der zweiten Hälfte der 1960er-Jahre hatte jedoch einen massiven – wenn auch kurzfristigen – Produktionsrückgang zur Folge. Im Jahre 1967 nahmen die Zahlen der hergestellten Kraftfahrzeuge gegenüber dem Vorjahr um fast ein Fünftel ab. Gleichwohl konnte bereits in den folgenden Jahren die Produktion wieder gesteigert werden, bis die erste Ölkrise um 1973/74 einen erneuten und einschneidenden Einbruch der Produktion und Beschäftigung in der Automobilindustrie mit sich brachte, der mit weitreichenden Wandlungs- und Umstrukturierungsprozessen in diesem Bereich einherging.<sup>5</sup>

Unter den Bedingungen des Wachstums, der Expansion und der Exportsteigerung bildete sich sukzessive eine oligopolistische Struktur der Pkw-Hersteller in der Bundesrepublik heraus. Erreichte die Zahl der Kraftfahrzeugproduzenten 1957 mit 19 ihren Höhepunkt, sank sie bis 1970 auf sieben.<sup>6</sup> Ende der 1950er-Jahre war die in finanzielle Schwierigkeiten geratene Auto Union durch Daimler-Benz übernommen worden, bevor sie Mitte der 1960er-Jahre in den Besitz von VW übergang und 1969 mit NSU zusammengelegt wurde.<sup>7</sup> 1961 kam es zum Konkurs der Borgward-Gruppe,<sup>8</sup> und um 1959 gerieten auch die Bayerischen Motorenwerke in eine Krise, sodass eine Übernahme des Unternehmens durch Daimler-Benz intendiert

---

3 | Vgl. Industriegewerkschaft Metall, Lage.

4 | Vgl. etwa Verband der Automobilindustrie: Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft, 42. Folge (1978), S. 26f.; Busch, Strukturwandlungen, S. 58; Beckmann, Käfer, S. 70f.

5 | Vgl. Raisch, Konzentration, S. 58; Diekmann, Automobilindustrie, S. 15f.; Pohl, Konjunkturen, S. 236f. Zu den Auswirkungen der Krise vgl. u. a. die Beiträge in Tilly/Triebel, Automobilindustrie.

6 | Vgl. Raisch, Konzentration, S. 58.

7 | Vgl. ebd., S. 47–51; Bäurle, Entwicklung, S. 135; ausführlich Feldenkirchen, »Vom Guten das Beste«, S. 214–217, 315–320.

8 | Vgl. ausführlich Brandhuber, Insolvenz sowie Eberwein/Tholen, Borgwards Fall, S. 129–210.

und vorbereitet wurde. Durch die finanzielle Unterstützung des Landes Bayern konnte das Fortbestehen von BMW gesichert werden. Im Laufe der 1960er-Jahre ließ sich die wirtschaftliche Situation des Unternehmens weit hin stabilisieren, sodass 1966 die Hans Glas GmbH, eine kleinere bayerische Firma, die aus einer Landmaschinenfabrik hervorgegangen und Mitte der 1950er-Jahre in die Automobilproduktion eingestiegen war, ebenfalls mit Hilfe des bayerischen Staates übernommen werden konnte.<sup>9</sup>

Infolge der Konzentrationsprozesse vermochten um die Wende zu den 1970er-Jahren die vier großen Personenkraftwagenhersteller – Volkswagen, Opel, Ford und Daimler-Benz – über 90 Prozent der Automobilproduktion auf sich zu vereinigen. Die mit Abstand dominierende Stellung nahm dabei nach wie vor das Volkswagenwerk ein, dessen Produktionsanteil 1969 (zusammen mit Audi NSU) etwa 54 Prozent betrug. Auf Opel und Ford kamen 23 bzw. zehn und auf Daimler-Benz sieben Prozent aller hergestellten Fahrzeuge.<sup>10</sup> Die Expansion der Branche führte auch zu einer Ausweitung der Produktionskapazitäten. In den 1950er- und 1960er-Jahren entstanden mehrere neue Produktionsstätten der Automobilbranche in Deutschland, wie z. B. die Werke in Hannover, Kassel und Emden (Volkswagen), Bochum und Kaiserslautern (Opel/General Motors), Würth (Daimler-Benz) oder Saarlouis (Ford). Zugleich begann der Auf- und Ausbau ausländischer Standorte und Beteiligungen, so etwa in Brasilien und Südafrika (VW und Daimler-Benz), Argentinien und Indien (Daimler-Benz), Mexiko und Australien (VW).<sup>11</sup> 1967 wurde die Holdinggesellschaft Ford of Europe gegrün-

---

9 | Vgl. dazu knapp Raisch, *Konzentration*, S. 52 f.; ausführlich Seidl, *Die Bayerischen Motorenwerke*, S. 185–255, 309–331; Triebel, Florian: *Die Bayerischen Motorenwerke während der Rezession 1966/67 und der Ölkrise 1973/74*, in: Tilly/Triebel, *Automobilindustrie*, S. 111–153, besonders S. 112–122; zu Glas Günther, Rolf: *Markteintritt und Wettbewerbsverhalten in der Automobilindustrie. Das Beispiel der Glas GmbH*, Frankfurt a. M. 1984.

10 | Vgl. Raisch, *Konzentration*, S. 53.

11 | Vgl. u. a. Beckmann, Käfer, S. 195, 218; Koch, *Arbeitnehmer*, S. 72 f.; Feltenkirchen, »Vom Guten das Beste«, S. 231–234; Heidel, Klaus: *Kein guter Stern für die Schwarzen. Die Geschäfte von Daimler-Benz im Land der Apartheid*, in: *Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, Das Daimler-Benz-Buch*, S. 708–744, hier S. 708 f.

det, durch die die Management- und Marketingstrukturen des Unternehmens grenzübergreifend koordiniert und integriert wurden.<sup>12</sup>

Somit zeichnete sich die Lage der westdeutschen Automobilindustrie besonders ab den 1960er-Jahren auf der einen Seite durch eine fortschreitende Europäisierung und Internationalisierung aus, wobei am Ende des Jahrzehnts der Aufstieg des japanischen Automobilsektors, dessen Produktion die deutsche zu übertreffen begann, zu Veränderungen und Verschiebungen in der internationalen Konkurrenzsituation führte.<sup>13</sup> Auf der anderen Seite zogen die zunehmende Motorisierung und die Wandlungen des Nachfrageverhaltens (»weg vom preisgünstigen Kleinwagen hin zum Mittelklasse-Pkw«) einen durch Konzentrationsprozesse begleiteten Übergang vom Verkäufer- zu einem Käufermarkt nach sich.<sup>14</sup> Solche veränderten Rahmenbedingungen stellten einen maßgeblichen Faktor für den Wandel des Produktionssystems und der industriellen Beziehungen in der Automobilindustrie dar, der dann mit der Rezession in der zweiten Hälfte der 1960er-Jahre und besonders mit der Krise um die Mitte der darauffolgenden Dekade neue Facetten und Dimensionen erhielt.

Die Entwicklung der Produktionsstrukturen in der Periode der Prosperität und Expansion verlief dabei allerdings zwiespältig. Die Automatisierung der Produktion in Form von Transferstraßen, deren Anteil Mitte der 1950er-Jahre ca. zwei Drittel und Ende der 1960er-Jahre bereits über 80 Prozent betrug,<sup>15</sup> schritt zwar voran. Die Produktions- und Arbeitsorganisation war aber in weiten Teilen von Kontinuität geprägt, denn die Ursprünge der Fließproduktion sowie auch der wesentlichen Fertigungsver-

---

12 | Vgl. Fetzer, Thomas: Europäisierung und »Nationalisierung«. Deutsche Gewerkschaftspolitik bei Ford (1967–1989), in: Archiv für Sozialgeschichte 49 (2009), S. 283–302, hier S. 287 f.; Fetzer, Thomas: International Challenges and National Allegiances: British and West German Trade Union Politics at Ford, 1967–1973, in: Contemporary European History 18 (2009), S. 99–122, hier S. 104 f.

13 | Vgl. Diekmann, Automobilindustrie, S. 16; Beckmann, Käfer, S. 69; Wellhöner, »Wirtschaftswunder«, S. 77–93.

14 | Vgl. Pohl, Konjunkturen, S. 235; Diekmann, Automobilnachfrage, S. 33 f.; Beckmann, Käfer, S. 66 f., 223–228.

15 | Vgl. Bussinger, W. u. a.: Technische Veränderungen und ihre ökonomischen Auswirkungen (Branchenbericht), Oktober 1968 (= Forschungsprojekt des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft, Materialberichte, Teil A), S. 102; Kuhlmann, Modellwechsel, S. 80.

fahren reichten noch in die Zeit vor dem Zweiten Weltkrieg zurück. Auch eine Reihe von Pkw-Modellen, vor allem der VW-»Käfer«, basierte auf den Entwicklungen aus der Vorkriegsperiode.<sup>16</sup> Solche Kontinuitätsmomente, die unbeschadet der Wandlungstendenzen bis in die frühen 1970er-Jahre fortbestanden, erstreckten sich partiell auch auf die Gestaltung der industriellen Beziehungen und bildeten ein wesentliches Element der betrieblichen Sozialordnungen, die sich in den 1950er- und 1960er-Jahren in den Betrieben der Automobilindustrie etablierten bzw. deutliche Konturen gewannen.

Wie in den früheren Perioden gehörten auch die soziale Struktur und die Zusammensetzung der Belegschaften zu den maßgeblichen Faktoren in der Entwicklung der Mitbestimmung und der innerbetrieblichen Beziehungen in deren verschiedenen Ausprägungen und Mustern. Die Expansion der Branche im Zuge des »Wirtschaftswunders« führte zu einer starken Zunahme der Beschäftigtenzahlen. Die Belegschaft des Volkswagenwerks stieg beispielsweise zwischen 1953 und 1970 von 20.500 auf 125.000 an, diejenige von Daimler-Benz von 35.000 ebenfalls auf über 100.000.<sup>17</sup> Die Adam Opel AG beschäftigte in den frühen 1970er-Jahren fast 60.000 Arbeitnehmer (1954: 25.000),<sup>18</sup> wobei mit der Inbetriebnahme des Werks Bochum 1962 ein zusätzlicher Schub in der Personalentwicklung verbunden war. Ende 1962 waren in Bochum bereits etwa 10.600 Beschäftigte tätig.<sup>19</sup> Auch bei Ford entwickelte sich die Beschäftigung in

---

16 | Vgl. ebd., S. 110. Zur Modellpolitik vgl. als Überblick Beckmann, Käfer, S. 228–242.

17 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 75 f.; Osswald, Arbeitswelt, S. 22; Busch, Strukturwandlungen, S. 66.

18 | Vgl. Michael Schwarz: Grenzen und Möglichkeiten einer beschäftigungsorientierten betrieblichen Interessenvertretung. Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus betrieblichen Fallstudien in der Automobilindustrie, München 1987, S. 53.

19 | Vgl. Beckmann, Käfer, S. 212. Zur Ansiedlung des Bochumer Werks und zu ihren Hintergründen vgl. u. a. Hoffacker, Heinz-Wilhelm: Kommunalpolitik und Strukturwandel in Bochum zu Beginn der sechziger Jahre, in: Johannes Volker Wagner (Hg.), Wandel einer Stadt. Bochum seit 1945, Bochum 1993, S. 179–389, hier S. 289–311; Kania, Rudolf: Das Zechensterben und der Opel »Kadett«. Autos statt Kohle?, in: Jana Golombek/Dietmar Osses (Hg.), Schichtwechsel. Von der Kohlenkrise zum Strukturwandel. Katalog zur Ausstellung im LWL-Industrie-

einem raschen Tempo. Nach einem eher geringen Wachstum in der ersten Hälfte der 1950er-Jahre wurde die Belegschaft des Unternehmens zwischen 1955 und 1969 beinahe verfünffacht und zählte zu Beginn der 1970er-Jahre über 50.000 Arbeiter, Angestellte und Auszubildende.<sup>20</sup>

Die Rezession und der Produktionseinbruch 1966/67 führten zu einem vorübergehenden Beschäftigungsrückgang. Die Belegschaften automobilproduzierender Unternehmen wurden um jeweils mehrere Tausend reduziert. Besonders stark waren dabei Opel (6.000) und Ford (5.000) betroffen, aber auch bei Daimler-Benz nahm die Beschäftigtenzahl, vorwiegend im Lkw-Bereich, um 4.000 ab.<sup>21</sup> Zwar griffen die Unternehmensleitungen zur Bewältigung der Rezession vor allem auf Kurzarbeit, Nichtersatz der Fluktuation oder Umsetzungen zurück, jedoch kam es auch, so etwa bei Opel oder zum Teil bei Daimler-Benz in Mannheim, zu Entlassungen.<sup>22</sup> Da sich die Rezessionsfolgen schnell überwinden ließen, konnten bereits um die Wende zu den 1970er-Jahren die Belegschaftsstärken von 1965/66 wieder erreicht bzw. übertroffen werden.

Mit den quantitativen Wachstumsprozessen waren auch qualitative Verschiebungen verbunden, die bei der Ausgestaltung der betrieblichen Sozialbeziehungen eine signifikante Rolle spielten. Erstens rekrutierte sich ein nicht geringer Teil der Beschäftigten, besonders in den 1950er-Jahren, aus Flüchtlingen und Vertriebenen, die unterschiedliche, teilweise divergierende Lebenserfahrungen sowie berufs- und arbeitsspezifische Hintergründe besaßen.<sup>23</sup> Bei VW kam dazu noch ein hoher – bis zu einem Drittel oder zur Hälfte – Anteil der Pendler aus der ländlich geprägten

---

museum Zeche Hannover in Bochum 3.7.–30.10.2011, Essen 2011, S. 62–70. Vgl. auch Wannöfel, Manfred: Arbeiten im Wirtschaftswunderland. Graez und Opel verlagern tief in den Westen, in: ebd., S. 98–104.

20 | Vgl. Betriebsrat der Ford-Werke Köln, 60 Jahre, S. 5, 7, 17; Thomes, Searching for identity, S. 172, 174.

21 | Vgl. Osswald, Arbeitswelt, S. 23; Seherr-Thoss, Automobilindustrie, S. 491; Betriebsrat der Ford-Werke Köln, 60 Jahre, S. 11.

22 | Vgl. Peters, Jürgen (Hg.): In freier Verhandlung. Dokumente zur Tarifpolitik der IG Metall 1945 bis 2002, Göttingen 2003, S. 299; Fattmann, 125 Jahre, S. 116 f.

23 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 75 f., 121. Zur Flüchtlingsproblematik vgl. ausführlich Uliczka, Monika: Berufsbiografie und Flüchtlingsschicksal. VW-Arbeiter in der Nachkriegszeit, Hannover 1993.

Umgebung.<sup>24</sup> Zweitens blieb das Verhältnis innerhalb der Belegschaft zwischen Arbeitnehmern unterschiedlichen Qualifikationsniveaus und damit die innere Belegschaftsstruktur, u. a. unter den Bedingungen der Fluktuation, teilweise labil. Einerseits machte sich dabei die Differenz zwischen der Stamm- und Randbelegschaft oder zwischen Werken mit gewachsenen und labilen Beschäftigungsstrukturen bemerkbar. Andererseits war auch die Politik der Unternehmen, wie etwa bei Volkswagen, auf den Aufbau und Förderung einer Stammbeflegschaft gerichtet.

So konnte die durchschnittliche Beschäftigungsdauer der VW-Arbeiter im Laufe der 1950er-Jahre allmählich vergrößert werden. Sie stieg langsam von 4,2 (1953) auf 5,2 (1962) Jahre, blieb aber im Vergleich zu Daimler-Benz (1963: 8,4 Jahre) relativ gering.<sup>25</sup> Auch das Verhältnis zwischen den verschiedenen Qualifikationsgruppen änderte sich weitgehend. Im Laufe der 1950er- und 1960er-Jahre stieg der Anteil der Angelernten bei Volkswagen von etwa 17 Prozent auf fast die Hälfte und derjenige der Ungelernten nahm umgekehrt von 50 Prozent auf weniger als ein Zehntel ab. Der Anteil der Facharbeiter bewegte sich etwa um ein Drittel bis über 40 Prozent.<sup>26</sup> Damit dürfte er annähernd dem Facharbeiteranteil bei Daimler-Benz entsprechen haben.<sup>27</sup>

Schließlich hatte der Arbeitskräftemangel in der Prosperitätsphase auch in der Automobilindustrie einen verstärkten Einsatz von ausländischen Arbeitnehmern – hauptsächlich aus Italien und der Türkei – zur Folge, die vornehmlich am Band bzw. im Akkord tätig waren. Beschäftigte die Branche 1960 etwa acht Prozent Ausländer, waren es 1972 bereits 23 Prozent.<sup>28</sup> Bei Daimler-Benz nahm die Quote der ausländischen Beschäftigten 1963 bis 1972 von 6,7 auf knapp 32 Prozent zu, bei Volkswagen hingegen von 6,4 (1962) auf zwölf Prozent (wenngleich sie für die Bandarbeiter zu Beginn der 1970er-Jahre bereits etwa ein Fünftel betrug).<sup>29</sup> Auch in der Ford-Be-

---

24 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 75; Wellhöner, »Wirtschaftswunder«, S. 138.

25 | Vgl. Osswald, Arbeitswelt, S. 34; Wellhöner, »Wirtschaftswunder«, S. 138. Bei den VW-Angestellten betragen die entsprechenden Zahlen 6,8 bzw. 8,9 Jahre (ebd.).

26 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 76; Wellhöner, »Wirtschaftswunder«, S. 140.

27 | Vgl. Osswald, Arbeitswelt, S. 31.

28 | Vgl. Kuhlmann, Modellwechsel, S. 111.

29 | Vgl. Doleschal/Dombois, Wohin läuft VW?, S. 386 (z. T. eigene Berechnungen); Osswald, Arbeitswelt, S. 30.

legschaft wuchs die Ausländerzahl besonders schnell: Zwischen 1961 und 1969 stieg der Anteil ausländischer Arbeiter im Unternehmen von 18 Prozent auf ein Drittel an.<sup>30</sup>

All diese Verschiebungen in der strukturellen Zusammensetzung der Belegschaften wirkten sich auf mehreren Ebenen der betrieblichen Sozialbeziehungen aus und bildeten einen wesentlichen Hintergrund für die Entwicklung der Mitbestimmungsstrukturen und -praxis in den differierten betriebs- und unternehmensbezogenen Zusammenhängen.

### **III.2 Schwerpunkte und Aufgabenfelder des Betriebsratshandelns**

Bildeten Wachstum, Expansion und wirtschaftliche Prosperität – sieht man von der kurzfristigen Rezession ab – zentrale Rahmenbedingungen für die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung und gewichtige Faktoren, die deren Inhalte und Themen in den 1950er- und 1960er-Jahren maßgeblich beeinflussten, hing die Ausrichtung dieser Praxis auch von der Position der Interessenvertretungen innerhalb des betrieblichen Sozialgefüges und den Einstellungen der Geschäftsleitungen ab. Darüber hinaus war die Mitbestimmungspraxis auch durch Aufgaben und Schwerpunkte geprägt, die – wie etwa Arbeitsbedingungen und Arbeitssicherheit, personelle Angelegenheiten und berufliche (Aus-)Bildung – traditionell zu den Kompetenzen betrieblicher Vertretungsorgane gehörten und in den gesetzlichen Regelungen Niederschlag fanden.<sup>31</sup> Die konkrete Ausgestaltung der Mitbestimmungspolitik war aber auch von dem Verständnis der eigenen Rolle und Funktionen abhängig, das sich unter den Betriebsräten herausbildete und seinerseits in die sich entwickelnden betrieblichen Sozialordnungen eingebunden war.

Die steigenden Produktionszahlen und Umsätze auf der einen und der Bedarf an Arbeitskräften unter den Bedingungen der Vollbeschäftigung auf der anderen Seite schufen vergleichsweise günstige Voraussetzungen für die Verfolgung und Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen in der

---

30 | Berechnet nach Freels, 80 Jahre, Tafel 23; Betriebsrat der Ford-Werke Köln, 60 Jahre, S. 11.

31 | Vgl. allgemein u. a. Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 418 f.

Automobilindustrie auf betrieblicher wie überbetrieblicher Ebene. Dadurch wurde die Verhandlungsposition der Interessenvertretungen im Allgemeinen gestärkt und eine Verteilungs- und Schutzpolitik ermöglicht, die in den Vordergrund ihrer Tätigkeit trat. In diesem Rahmen waren es vor allem Fragen der Entlohnung und sozialen Leistungen, die eine zentrale Rolle in der Betriebsratspraxis spielten. Zahlreiche, meist übertarifliche<sup>32</sup> Zulagen und Gratifikationen (etwa bei Schicht-, Samstags-, Feiertags- und Mehrarbeit), Leistungs- und Erschwerniszuschläge – bis hin zu Krankengeldzuschüssen, Weihnachtsgeldern oder Urlaubsvergütung, wie insbesondere bei VW oder auch bei Daimler-Benz – bildeten einen wesentlichen Bestandteil der betrieblichen Interessenvertretungspolitik.<sup>33</sup>

Mit den allgemeinen Entlohnungsfragen war auch das Problem der analytischen Arbeitsplatzbewertung verbunden, das sich seit den 1950er-Jahren zu einem strittigen Thema der betrieblichen Arbeitsbeziehungen entwickelte und, so etwa bei Volkswagen oder Daimler-Benz, im Rahmen der Tarifverträge geregelt wurde. Diese Bewertung, die durch die zunehmende Automatisierung bedingt war und sich auf einzelne (Teil-)Tätigkeiten im Arbeitsprozess sowie Arbeitsbedingungen bezog, diente zur Einstufung der Arbeitnehmer in verschiedene Lohngruppen. Die Bestrebungen der Betriebsräte richteten sich dabei auf die Beteiligung am Bewertungsverfahren bzw. an den damit verbundenen Zeitmessungen und somit auf eine Kontrolle der Einstufungen. Dadurch ließen sich mittelbar auch das Entlohnungsniveau und die bestehenden Unterschiede zwischen Zeit- und Akkordlöhnen, besonders in der Gruppe der Facharbeiter, zugunsten der Beschäftigten beeinflussen.<sup>34</sup> Zugleich führten die Bewertungsmethoden oder einzelne Einstufungen zu Auseinandersetzungen und Konflikten nicht nur zwischen Belegschaften oder deren Vertretungen und Vorgesetzten, sondern mitunter auch zwischen Arbeitnehmern und Betriebsräten.<sup>35</sup>

---

**32** | Bei Volkswagen waren Zulagen und Gratifikationen vielfach Bestandteil der Haustarifverträge. Ford besaß bis zur Mitte der 1960er-Jahre keinen Tarifvertrag.

**33** | Vgl. Koch, *Arbeitnehmer*, S. 79 f.; Osswald, *Arbeitswelt*, S. 139 f., 146–148 sowie Betriebsrat der Ford-Werke Köln, *60 Jahre*, S. 6, 8, 12, 14; Freels, *80 Jahre*, Tafel 19–28.

**34** | Vgl. etwa Osswald, *Arbeitswelt*, S. 102 f.; Andresen, *Mitbestimmen*, S. 19 f.

**35** | Vgl. Osswald, *Arbeitswelt*, S. 103; Andresen, *Mitbestimmen*, S. 19. Vgl. auch Institut für Marxistische Studien und Forschungen IMSF (Hg.): *Mitbestimmung*

Besonders in den 1970er-Jahren gewannen solche Konflikte, u. a. im Kontext der Aktivitäten von oppositionellen Gruppen innerhalb der Betriebsräte und Vertrauenskörper, an Relevanz und Intensität.<sup>36</sup>

Der Komplex der Löhne und Gratifikationen als ein Element der Sozialbeziehungen in den Betrieben der Automobilindustrie hing auch mit jenen Unternehmensleistungen zusammen, die die Verdienstsicherung der Arbeitnehmer bezweckten bzw. ihr soziales Lebens- und Arbeitsumfeld tangierten. So konnten beispielsweise bei Daimler-Benz, Volkswagen oder Ford die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, ein Lohnausgleich bei Unfällen und Leistungsminderung oder der sogenannte »Treuelohn« für ältere und langjährige Beschäftigte vereinbart werden.<sup>37</sup> Probleme der Wohnraumverteilung oder der Altersvorsorge gehörten ebenfalls zu den Tätigkeitsbereichen der Betriebsräte, stellten jedoch zugleich eine Komponente der betrieblichen Sozialpolitik dar, die von den Geschäftsleitungen ausging und dementsprechend auch eigenen, spezifischen Zielsetzungen folgte.<sup>38</sup>

Einen besonderen Bereich der Verdienstsicherung bildete der Abgruppierungsschutz. Dabei konnten die Arbeitnehmervertretungen u. a. einen Lohnausgleich bei Versetzungen erreichen.<sup>39</sup> Standen Versetzungen oder Arbeitsplatzveränderungen mit technischen Neuerungen bzw. der Rationali-

---

als Kampfaufgabe. Grundlagen – Möglichkeiten – Zielrichtungen. Eine theoretische, ideologiekritische und empirische Untersuchung zur Mitbestimmungsfrage in der Bundesrepublik, Köln 1972 (Studienausgabe), S. 169 f.

**36** | Vgl. Kap. IV.

**37** | Vgl. Osswald, *Arbeitswelt*, S. 38, 61, 107; Wellhöner, »Wirtschaftswunder«, S. 149; *Betriebsrat der Ford-Werke Köln, 60 Jahre*, S. 8; *Freels, 80 Jahre*, Tafel 21, 24. Vgl. auch Braun, Siegfried u. a.: *Ablauf und soziale Folgen von technischen Umstellungen in der mechanischen Fertigung und der Endmontage eines Automobilwerkes (Soziologische Intensivstudie)*, Göttingen, April 1968 (= Forschungsprojekt des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft, Materialberichte, Teil C), S. 147.

**38** | Vgl. dazu auch unten, Kap. III.4. Zur betrieblichen Sozialpolitik am Beispiel von Volkswagen in international vergleichender Perspektive vgl. ausführlich Engelen, *Demokratisierung; zum Stellenwert der betrieblichen Sozialpolitik im Kontext der Mitbestimmungsentwicklung allgemein* Milert/Tschirbs, *Demokratie*, S. 441–445.

**39** | Vgl. beispielsweise S. Braun u. a., *Ablauf*, S. 147.

sierung im Zusammenhang, bewegten sich die Aktivitäten der Interessenvertretungen im Rahmen des gewerkschaftlichen Rationalisierungsschutzes. Im Jahre 1968 schloss die IG Metall mit den Arbeitgebern ein Rationalisierungsschutzabkommen ab, das bei Umsetzungen und Umgruppierungen eine einstweilige Lohngarantie bzw. Abfindungen für langjährige Betriebsangehörige, die Beibehaltung des früheren Verdienstes bei Umschulungen und die Einbeziehung des Betriebsrats in die Beratungen mit der Geschäftsleitung bereits im Planungsstadium von Rationalisierungsmaßnahmen vorsah.<sup>40</sup> Auch im Volkswagenwerk wurden in einem Vertrag zur Besitzstandssicherung bei Rationalisierung ähnliche Regelungen vereinbart.<sup>41</sup>

Wie bereits in den früheren Perioden, bildeten Fragen der Arbeitszeit ein weiteres umfassendes Praxisfeld der betrieblichen Interessenvertretungen in den 1950er- und 1960er-Jahren, zumal in der gewerkschaftlichen Politik die Arbeitszeit(-verkürzung) einen herausragenden Platz einnahm.<sup>42</sup> Im Laufe dieser Jahrzehnte konnte die IG Metall eine stufenweise Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit erreichen, bis 1966/67 die Vierzigstundenwoche durchgesetzt wurde.<sup>43</sup> Über den gewerkschaftlichen Rahmen hinaus wurde der Einsatz der Arbeitskraft in seiner zeitlichen Dimension auch auf der betrieblichen Ebene geregelt. Während bei Ford bereits seit der Vorkriegszeit die Vierzigstundenwoche als Regel galt,<sup>44</sup> wurde bei Volkswagen – unter den besonderen Bedingungen des Haustarifvertrags und zum Teil in kontroversen Auseinandersetzungen mit der Geschäftsleitung – die wöchentliche Arbeitszeit ab Mitte der 1950er-Jahre erst allmählich reduziert.

---

40 | Vgl. Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, Abteilung Vertrauensleute (Hg.): Handbuch für die Vertrauensleute der IG Metall, Frankfurt a. M. 1973, S. 320 f.; Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, Vorstand: Geschäftsbericht 1968 bis 1970, Frankfurt a. M. 1971, S. 84–87, 167 f.; Osswald, Arbeitswelt, S. 116.

41 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 80; Andresen, Mitbestimmen, S. 27 f.

42 | Vgl. als Überblick z. B. Wienold, Hanns: Gesellschaftliche Arbeit und kollektive Arbeitszeitverkürzung. Alltagsaufgaben und hegemoniales Projekt, in: Hans-Erich Bremes/Maria Schumacher (Hg.), Mit der Vergangenheit in die Zukunft. Felder gewerkschaftlicher Politik seit 1945, Münster 1989, S. 107–126.

43 | Vgl. Kalbitz, Rainer: Gewerkschaftliche Tarifpolitik in den Jahren des Wirtschaftswunders, in: Hemmer/Schmitz, Geschichte der Gewerkschaften in der Bundesrepublik, S. 185–247, hier S. 205–211; Schneider, Geschichte, S. 289–293.

44 | Vgl. Wittemann, Ford-Aktion, S. 135, 199.

Im Jahre 1957 wurde bei VW die Fünftagewoche eingeführt, der endgültige Übergang zur Vierzigstundenwoche erfolgte allerdings, genauso wie bei Daimler-Benz, wiederum erst in der zweiten Hälfte der 1960er-Jahre.<sup>45</sup> Zusätzliche Urlaubstage, die von den Betriebsräten in der Automobilindustrie in den 1950er- und 1960er-Jahren vielfach vereinbart werden konnten, stellten ebenfalls einen wesentlichen Teil der betrieblichen Arbeitszeitpolitik dar.<sup>46</sup>

Unbeschadet der allgemeinen Verkürzung der Arbeitszeit hatte die Erweiterung des Produktionsvolumens teilweise Mehrarbeit zur Folge. Das Problem der Überstunden, abgesehen von deren Bezahlung, wurde nicht nur in der Automobilindustrie zu einem konfliktbeladenen Thema der Interessenvertretungspolitik, befand es sich doch an der Schnittstelle unterschiedlicher, divergierender wie konvergierender Interessen von Unternehmen und Belegschaften sowie Gewerkschaften.<sup>47</sup> Im Zusammenhang mit dem rezessionsbedingten Produktionseinbruch in der zweiten Hälfte der 1960er-Jahre, der in der Automobilbranche zu Kurzarbeit führte, bekam die Frage der Sonderschichten und Überstunden eine neue, bis in die 1970er-Jahre hineinreichende Relevanz. Im unterschiedlichen Einsatz von Mitbestimmungsmitteln und -möglichkeiten und in der jeweiligen Handhabung dieser Frage kamen, worauf noch zurückzukommen sein wird, die Besonderheiten der betrieblichen Sozialordnungen in den Betrieben der Automobilindustrie in einer markanten Weise zum Ausdruck.

### III.3 Betriebsräte und Gewerkschaftsorganisation

Die gewerkschaftliche Organisation der Beschäftigten stellte einen der maßgeblichen Faktoren in den betrieblichen Sozialbeziehungen dar. Größe und Stärke der gewerkschaftlichen Organisation im Betrieb hatten weitgehende Auswirkungen auf die Politik der Interessenvertretung und beeinflussten nicht nur die Interaktionen zwischen dem Betriebsrat und der Gewerkschaft, sondern auch die Haltungen und Einstellungen der Be-

---

45 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 96–99; Osswald, Arbeitswelt, S. 114–116.

46 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 79; Osswald, Arbeitswelt, S. 115–117; Betriebsrat der Ford-Werke Köln, 60 Jahre, S. 8; Freels, 80 Jahre, Tafel 21, 24.

47 | Vgl. etwa Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 449.

legschaften gegenüber dieser Politik bzw. deren Trägern. Die Zusammenhänge zwischen der Betriebsratspraxis und der gewerkschaftlichen Präsenz und Aktivität im Betrieb waren allerdings nicht linear; sie erschienen vielmehr vermittelt und uneinheitlich. In ihre Ausformung flossen neben den historischen Voraussetzungen auch lokale Besonderheiten, partei- und tarifpolitische Einflüsse oder personelle Faktoren ein. Über die Institutionen des Betriebsrats und der Vertrauensleute hinaus stellten dabei die Ortsverwaltungen eine weitere Ebene dar, die für das Verhältnis von betrieblichen und gewerkschaftlichen Arbeitnehmervertretungen in der Automobilbranche an Bedeutung gewann.

Die gewerkschaftliche Dominanz in der Zusammensetzung der Betriebsräte, die sich in der Aufbauphase nach dem Ende des Krieges abgezeichnet hatte, setzte sich in den 1950er- und 1960er-Jahren fort. Sie wurde zum Teil weiter ausgebaut und blieb ein kennzeichnendes Merkmal der betrieblichen Interessenvertretungen in der Automobilindustrie. Aber auch hier verlief die Entwicklung nicht gleichmäßig. Während sich in Werken mit traditionell hohem Organisationsgrad, wie bei Daimler-Benz oder bei Opel in Rüsselsheim, die IG-Metall-Mehrheiten in den Betriebsräten schnell etablieren konnten und parteipolitische Faktoren trotz bestehender unterschiedlicher Richtungen und des Verbleibs einzelner Kommunisten kaum wesentlich auf die innerbetriebliche Stellung der Interessenvertretungen auswirkten, vermochte die Gewerkschaft bei VW in Wolfsburg erst allmählich und in einem schwierigen Prozess zur bestimmenden Kraft innerhalb des Betriebsrats zu werden.

Diese Schwierigkeiten waren in den 1950er-Jahren vornehmlich mit der heterogenen Belegschaftsstruktur, einer hohen Fluktuation und einem gewerkschaftlichen Desinteresse der Beschäftigten verbunden. Der Anteil der in der IG Metall organisierten Arbeitnehmer betrug im Volkswagenwerk Mitte der 1950er-Jahre etwa ein Fünftel und überschritt erst gegen Ende des nächsten Jahrzehnts die Hälfte der Beschäftigten.<sup>48</sup> Bei der Betriebsratswahl 1953 gewann die IG Metall lediglich eine knappe Mehrheit (54 Prozent) bei den Arbeitern, und erst ab 1955 konnte sie eine Mehrheitsfraktion im Betriebsrat im Ganzen bilden. Mit den Erfolgen der Tarifpolitik und dem weiteren Auf- und Ausbau der gewerkschaftlichen Arbeit konnte die Position der IG Metall in Wolfsburg gefestigt werden, sodass sich in der

---

48 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 87f., 91.

zweiten Hälfte der 1950er- und den 1960er-Jahren ihre Stimmenanteile bei den Arbeitern bereits um die 80 Prozent bewegten.<sup>49</sup>

Die Situation bei Ford war, wiederum im Zusammenhang mit den historischen Bedingungen, aus der gewerkschaftlichen Perspektive besonders ungünstig. Vor dem Hintergrund der fehlenden gewerkschaftlichen Traditionen, einer rasch wachsenden und fluktuierenden Belegschaft und einer gewerkschaftsunfreundlichen Einstellung der Geschäftsleitung waren die Beschäftigten bis zu den frühen 1960er-Jahren kaum gewerkschaftlich organisiert. Der Anteil der IG-Metall-Mitglieder im Unternehmen lag in den 1950er-Jahren bei etwa fünf Prozent.<sup>50</sup> Gleichwohl war die betriebliche Interessenvertretung auch bei Ford gewerkschaftlich dominiert, und alle Vertreter der Arbeiter gehörten der IG Metall an, wobei den Vorsitz seit den späten 1940er-Jahren (mit einer kurzen Unterbrechung) ein Sozialdemokrat und vormaliger Kommunist innehatte.<sup>51</sup>

Eine zentrale Stellung in den Beziehungen zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft nahmen Vertrauensleute ein, deren Einfluss und Gewicht vom gewerkschaftlichen Organisationsgrad abhingen. Der Aufbau von Vertrauenskörpern stellte eine Reaktion der IG Metall auf die Schwächung der gewerkschaftlichen Position im Betrieb durch das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 dar. Die Vertrauensleute sollten – im Rahmen der Überwindung der gewerkschaftlichen Betriebsferne – nicht nur die Organisationsarbeit leisten und die Mitglieder betreuen, sondern auch das Gewerkschaftsbewusstsein in der Belegschaft stärken, betriebsegoistischen Neigungen entgegenwirken und gegebenenfalls eine Kontrollfunktion gegenüber dem Betriebsrat ausüben. Jedoch zeichneten sich bereits in den 1950er-Jahren Entwicklungen ab, die auf eine gewisse Vormachtstellung und Verselbstständigung der Betriebsräte im Verhältnis zu den Vertrauensleuten oder auf deren tendenzielle Abhängigkeit von den Betriebsräten hindeuteten.<sup>52</sup>

---

49 | Vgl. ebd., S. 89 f.

50 | Vgl. die Angaben bei Freels, 80 Jahre, Tafel 22.

51 | Vgl. Betriebsrat der Ford-Werke Köln, 60 Jahre, S. 38; Wittemann, Ford-Aktion, S. 132.

52 | Vgl. ausführlich Koopmann, Klaus: Gewerkschaftliche Vertrauensleute. Darstellung und kritische Analyse ihrer Entwicklung und Bedeutung von den Anfängen bis zur Gegenwart unter besonderer Berücksichtigung des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes (DMV) und der Industriegewerkschaft Metall (IGM), Bd. 1,

Unter den Bedingungen des »Wirtschaftswunders« und der breiten Verteilungsspielräume ließen sich die Leistungen für die Arbeitnehmer auf Unternehmens- und Betriebsebene ausweiten, was zu einer deutlichen Lohndrift und einer Stärkung der Position der betrieblichen gegenüber der gewerkschaftlichen Interessenvertretung führte.<sup>53</sup> Auch in der Automobilindustrie wurden diese strukturell angelegten Tendenzen in den 1950er- und 1960er-Jahren manifest. Die Präponderanz der Betriebsräte trat dabei sowohl in den Werken mit hohem als auch mit geringerem Organisationsgrad hervor, wenngleich sich ihre konkrete Ausprägung unterschiedlich gestaltete und ein Element der jeweiligen innerbetrieblichen Handlungskonstellation bildete.

So zeichneten sich die Daimler-Benz-Werke Untertürkheim und Sindelfingen, in denen bei Weitem die meisten Arbeiter gewerkschaftlich organisiert waren und eine selbstbewusste Stammebelegschaft vorhanden war, durch einen starken und einflussreichen Betriebsrat aus, der den Vertrauenskörper praktisch zu kontrollieren schien. Die personellen Verflechtungen in der Leitung des Betriebsrats und des Vertrauenskörpers sowie der Einfluss des Betriebsrats in den Ortsverwaltungen begünstigten die Herausbildung eines Beziehungsmusters, bei dem sich die Aktivität der Vertrauensleute vornehmlich auf Hilfstätigkeiten für den Betriebsrat und die Beitragskassierung beschränkte. Die eher untergeordnete Bedeutung, die einem eigenständigen Vertrauenskörper beigemessen wurde, äußerte sich auch darin, dass eine allgemeine Vertrauensleutewahl in Untertürkheim erst 1970 durchgeführt wurde.<sup>54</sup>

In die Entscheidungsfindung und die Verhandlungen mit dem Management wurden die Vertrauensleute wenig einbezogen und häufig erst nachträglich informiert, sodass die Verhandlungsergebnisse ihnen bzw. den Be-

---

München 1979, S. 442–463 sowie Milert-Tschirbs, *Demokratie*, S. 432–435. Aus kritischer Perspektive vgl. außerdem Krusche, Reinhard/Pfeiffer, Dagmar: *Betriebliche Gewerkschaftsorgane und Interessenvertretung. Zur Betriebsräte- und Vertrauensleutepolitik der IG Metall*, Berlin 1975.

**53** | Vgl. dazu allgemein Milert/Tschirbs, *Demokratie*, S. 435, 441–452.

**54** | Vgl. Betriebsratswahlen bei Daimler-Benz, in: Otto Jacobi/Walther Müller-Jentsch/Eberhard Schmidt (Hg.), *Gewerkschaften und Klassenkampf. Kritisches Jahrbuch 1973*, Frankfurt a.M. 1973, S. 46f.; Grohmann, Peter/Sackstetter, Horst (Hg.): *Plakat. 10 Jahre Betriebsarbeit bei Daimler-Benz*, Berlin 1979, S. 9, 12f.

schäftigten lediglich mitgeteilt wurden. Die Tariffragen wurden mit dem Vertrauenskörper ebenfalls kaum diskutiert. Die Betriebsratsspitze hatte einen maßgeblichen Anteil an der Bestimmung der Kandidaten für Betriebsratswahlen, sie entschied mitunter auch über die Entsendung von Vertrauensleuten auf gewerkschaftliche Schulungen und verfügte somit über einen entscheidenden Zugriff auf die Zusammensetzung und Rekrutierung des Betriebsrats.<sup>55</sup> In einem solchen Kontext entwickelte sich dieser zu einem Organ, das sich zunehmend von der gewerkschaftlichen Basis entfernte und ihre Passivität beförderte – wenngleich auch voraussetzte. Momente einer vergleichbaren Basis- und Belegschaftsferne unter den Bedingungen einer sozialpartnerschaftlich orientierten Politik des Betriebsrats traten auch bei Opel in Rüsselsheim hervor.<sup>56</sup>

Bei Volkswagen in Wolfsburg verlief die Entwicklung des Verhältnisses von Betriebsrat und gewerkschaftlichem Vertrauenskörper, obschon unter anders gelagerten Bedingungen und etwas anders konturiert, in eine ähnliche Richtung. Die allmähliche Anerkennung und Stärkung der Position des Betriebsrats hing dort mit den Ergebnissen der Tarifpolitik auf Unternehmensebene zusammen, die spürbare Verbesserungen für die Beschäftigten, auch im Branchenmaßstab, brachte. Das Einbezogensein des Betriebsrats in die tarifpolitischen Prozesse, der anfangs noch wenig gefestigte Zustand und erst sukzessive Aufbau der betrieblichen Gewerkschaftsorganisation, die damit in vielerlei Hinsicht an die IG-Metall-Betriebsräte gebunden war, ergaben eine Situation, in der von diesen Betriebsräten bzw. den Mitgliedern des Betriebsausschusses als geschäftsführendem Organ des Betriebsrats auch die eigentliche gewerkschaftliche Vertretung im Werk ausging.<sup>57</sup>

Die gewerkschaftliche Aufbauarbeit bei VW in den 1950er-Jahren vollzog sich im Kontext der bereits erwähnten, historisch bedingten strukturel-

---

55 | Vgl. Hoss, Willi: »Komm ins Offene, Freund«. Autobiografie. Hg. von Peter Kammerer, Münster 2004, S. 70–72; Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 12 f. oder etwa die Aktennotiz der IG-Metall-Verwaltungsstelle Stuttgart vom 6.11.1962, in: IG-Metall-Archiv im AdSD, 5/IGMC 000483.

56 | Vgl. z. B. Britscho, Wilfried: Betriebsratswahlen bei Opel Rüsselsheim, in: Otto Jacobi/Walther Müller-Jentsch/Eberhard Schmidt (Hg.), Gewerkschaften und Klassenkampf. Kritisches Jahrbuch 1975, Frankfurt a. M. 1975, S. 58–63, hier S. 58 f.

57 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 126–129.

len und organisatorischen Schwierigkeiten. Zwar konnte die Mitgliederzahl, u. a. durch gezielte Aktionen unter Einsatz »modernster Werbemethoden«, erhöht und eine Mehrheit der IG Metall im Betriebsrat erreicht werden.<sup>58</sup> Jedoch bereits in der zweiten Hälfte des Jahrzehnts und zu Beginn der 1960er-Jahre wirkten die Gewerkschaftsarbeit an der Basis, etwa im Hallenbereich bzw. in der Gruppe, oder die Mitgliederwerbung unsystematisch und unzureichend.<sup>59</sup> Diese Abschwächung ging mit einer Verringerung des Vorsprungs von Volkswagen im Hinblick auf die tariflichen Leistungen im Vergleich zu anderen Unternehmen einher, die um die Mitte der 1950er-Jahre unter dem Einfluss des Bundes als Miteigentümer aufkam und sich auf die Situation der Interessenvertretung im Unternehmen auswirkte.<sup>60</sup>

Wie in der Wiederaufbauphase waren auch in den 1950er-Jahren das gewerkschaftliche Bewusstsein und die Qualifikation der Vertrauensleute bei VW nicht selten gering, die Gewerkschaftsmitgliedschaft erschien – zumindest für einen Teil der Belegschaft – als nicht erstrebenswert oder kaum erforderlich, profitierten doch auch die Nichtmitglieder von der erfolgreichen Verteilungspolitik der Gewerkschaft bzw. der Interessenvertretung.<sup>61</sup> Ende der 1950er-Jahre wurden Maßnahmen zur Stärkung und Erweiterung des Vertrauenskörpers zwar intensiviert, doch eine eigenständige gewerkschaftliche Organisation im Betrieb, die entsprechende Funktionen wahrnahm, vonseiten des Unternehmens anerkannt wurde und über einen Rückhalt in der Belegschaft verfügte, konnte erst ab Mitte der 1960er-Jahre etabliert werden.<sup>62</sup>

Die Selbstwahrnehmung und das Auftreten der IG-Metall-Betriebsräte in den 1950er-Jahren waren ebenfalls nur in geringem Maße von einer gewerkschaftlichen Identität geprägt. Sie verstanden sich vielfach als Betriebsräte des Volkswagenwerks, wohingegen ihre Rolle und Stellung als Gewerkschafter in den Hintergrund traten. Eine solche Haltung wirkte noch

---

**58** | Vgl. Dörrich/Schönhoven, Industriegewerkschaft Metall, Zit. S. 575 (Sitzung des Beirates der IG Metall am 27./28.4.1955); Koch, Arbeitnehmer, S. 89–91.

**59** | Vgl. Zur gewerkschaftlichen Lage im Volkswagenwerk Wolfsburg (1962), S. 11–12, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 160241.

**60** | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 128.

**61** | Vgl. Zur gewerkschaftlichen Lage im Volkswagenwerk (1962), S. 7; Koch, Arbeitnehmer, S. 88.

**62** | Vgl. Koch, S. 91 f., 129–131.

in den frühen 1960er-Jahren nach.<sup>63</sup> Unter all diesen Bedingungen und unter dem Einfluss einer starken Persönlichkeit des langjährigen Vorsitzenden Hugo Bork entwickelte sich der VW-Betriebsrat zu einem Zentrum der Interessenvertretung im Unternehmen, wodurch die gewerkschaftliche Politik vor allem als Betriebsratspolitik in Erscheinung trat.<sup>64</sup> Der Vertrauenskörper agierte dabei unterstützend, als eine Hilfsinstitution, deren Position im Verhältnis zum Betriebsrat nachgeordnet war.

Auch wenn die Organisation der Vertrauensleute im Wolfsburger Werk in den 1960er-Jahren ausgebaut werden konnte, ihre Tätigkeit tariflich abgesichert wurde und sie an der Aufstellung der IG-Metall-Kandidaten für die Betriebsratswahlen beteiligt waren, blieb ihr Einfluss auf die Entscheidungsprozesse in der Interessenvertretungspolitik relativ schwach. Die Kompetenzen der Vertrauensleute beschränkten sich vornehmlich auf die Information der Belegschaft, Vermittlung von Verhandlungsergebnissen, die Organisationsarbeit und die Unterstützung des Betriebsrats. Seine führende Position tangierten diese Kompetenzen nicht, da die wesentlichen Richtlinien der Interessenvertretungspolitik, denen der Vertrauenskörper folgte, maßgeblich auf den Betriebsrat oder den Betriebsausschuss zurückgingen.<sup>65</sup>

Bei Ford in Köln hoben sich die Beziehungszusammenhänge zwischen dem Betriebsrat und der Gewerkschaft insofern von den Verhältnissen in anderen Unternehmen ab, als der Betrieb in der ersten Hälfte der 1960er-Jahre im Rahmen einer Schwerpunktaktion der IG Metall (»Ford-Aktion«) zum Objekt gezielter gewerkschaftlicher Maßnahmen zur Steigerung des Organisationsgrades und zu einer qualitativen, grundsätzlichen Verbesserung der tariflichen Situation wurde. Nichtsdestoweniger trat auch dort das allgemeine Muster der relativen Entkoppelung oder Verselbstständigung der beiden Ebenen der Arbeitnehmervertretung hervor, das durch die Kölner Spezifika modifiziert und differenziert wurde.<sup>66</sup> Das Ziel der

---

63 | Vgl. Zur gewerkschaftlichen Lage im Volkswagenwerk (1962), S. 7.

64 | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 147; Koch, Arbeitnehmer, S. 81–84, 126 f.

65 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 126, 129, 131 f.

66 | Zur »Entkoppelung« als einem Muster in den Beziehungen zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft vgl. – mit anderen Akzenten – Schmidt/Trinczek, Duales System, S. 186–188. Im Kontext der Automobilindustrie bedeutete »Entkoppelung« allerdings nicht so sehr »ein reines Dienstleistungsverhältnis« der gewerkschaftli-

Ford-Aktion bestand neben der Erhöhung der Zahl der Gewerkschaftsmitglieder, der Organisationsstärkung im Betrieb und der Etablierung eines (Firmen-)Tarifvertrags in der Verankerung einer betriebsnahen Tarifpolitik und Aktivierung der organisierten Belegschaft. In ihrem Verlauf konnte der Organisationsgrad der Beschäftigten erheblich gesteigert werden, der Abschluss eines eigenen Tarifvertrags ließ sich jedoch aufgrund des Beitritts des Unternehmens zum Arbeitgeberverband und des an gerichtlichen Instanzen gescheiterten Versuchs, zur Durchsetzung dieser Forderung auf Arbeitskampfmaßnahmen zurückzugreifen, nicht erreichen.<sup>67</sup>

Das Verhältnis zwischen dem Betriebsrat und der gewerkschaftlichen Organisation bei Ford war entscheidend durch die Stellung der Interessenvertretung im betrieblichen Macht- und Beziehungsgefüge geprägt. Vor dem Hintergrund der niedrigen gewerkschaftlichen Mitgliederzahl und des fehlenden Tarifvertrags, aber auch einer starken Fluktuation erfüllte der Betriebsrat die Funktionen eines »Gewerkschaftsersatzes«, indem er mit der Geschäftsleitung Vereinbarungen über Lohn- und Gehaltsfragen oder Sozialleistungen abschloss. Der schwache Vertrauenskörper befand sich in einer abhängigen Situation, während die Institution der Abteilungsvertrauensleute, die von allen Beschäftigten (und nicht nur von Gewerkschaftsmitgliedern) gewählt wurden, bereits Mitte der 1950er-Jahre abgeschafft wurde.<sup>68</sup>

Einen zusätzlichen Faktor, der einen merklichen Einfluss auf die Lage der Interessenvertretung auf deren verschiedenen Ebenen ausübte, stellte das Verhältnis des Betriebsrats zur Ortsverwaltung der IG Metall dar. Dieses Verhältnis war vielfach dissonant und auch während bzw. nach der Ford-Aktion blieben Spannungen zwischen der betrieblichen Interessenvertretung und der Kölner Verwaltungsstelle bestehen. In den 1950er- und

---

chen Organisation gegenüber dem Betriebsrat (ebd., S. 186), sondern sie implizierte vielmehr eine gegenseitige Abhängigkeit der beiden Interessenvertretungsebenen.

**67** | Vgl. ausführlich Wittemann, Ford-Aktion; zusammenfassend Birke, Peter: Wilde Streiks im Wirtschaftswunder. Arbeitskämpfe, Gewerkschaften und soziale Bewegungen in der Bundesrepublik und Dänemark, Frankfurt a. M./New York 2007, S. 163–168 sowie Abelshäuser, Werner: Nach dem Wirtschaftswunder. Der Gewerkschafter, Politiker und Unternehmer Hans Matthöfer, Bonn 2009, S. 140–155. Um 1966 betrug der Organisationsgrad der deutschen Ford-Arbeiter über 50 Prozent. Vgl. Wittemann, Ford-Aktion, S. 227.

**68** | Vgl. ebd., S. 133–138, 143.

zu Beginn der 1960er-Jahre trugen auch die Einstellungen des – u. a. von ehemaligen Kommunisten dominierten – Betriebsrats, in denen sich die Enttäuschung über die aus seiner Perspektive auf Anpassung und Aufgabe des eigenen Kampfcharakters hinauslaufende Politik der Gewerkschaften manifestierte, zu einem solchen Spannungsverhältnis bei. Darüber hinaus wurde die Ford-Aktion von der Ortsverwaltung, die ihr teilweise kritisch gegenüberstand, nicht hinreichend unterstützt.<sup>69</sup>

Die Dissonanzen zwischen der betrieblichen Interessenvertretung und der Gewerkschaft wie innerhalb der Gewerkschaft selbst spiegelten sich in einer bezeichnenden Weise in den Betriebsratswahlen im Kölner Werk in den 1960er-Jahren und deren Ergebnissen wider. Eine wesentliche Bedeutung kam dabei parteipolitischen Momenten und deren Wirkungen zu. Bereits 1961, kurz nach Beginn der Schwerpunktaktion, wurde bei der Betriebsratswahl eine christlich-soziale Gegenliste aufgestellt, während über die offizielle IG-Metall-Liste sowohl die Anhänger als auch die Skeptiker oder späteren Gegner der Ford-Aktion, vornehmlich aus dem Umfeld der amtierenden Betriebsratsspitze, gewählt wurden. Zur Aufstellung dieser Gegenliste kam es wegen der Einreichung einer weiteren Wahlliste mit IG-Metall-Mitgliedern, was die Chancen der Christlich-Sozialen, über die Gewerkschaftsliste gewählt zu werden, deutlich verringerte.<sup>70</sup>

Da den maßgeblichen Unterstützern der Ford-Aktion im Betriebsrat eine Beteiligung am Zustandekommen der zweiten Liste vorgeworfen wurde, strebte seine bisherige Führung gegen diese Unterstützer ein gewerkschaftliches Ausschlussverfahren an. Das Verfahren wurde allerdings bald eingestellt, wenngleich die Aktionsbefürworter ihre Freistellung verloren. Doch bereits 1963 konnten sie die Leitung des Betriebsrats übernehmen, während die alte Betriebsratsspitze nicht mehr antrat.<sup>71</sup> Im Jahre 1965 konkurrierten schließlich mit der offiziellen Gewerkschaftsliste eine christlich-

---

69 | Vgl. ebd., S. 135 f., 206–209.

70 | Vgl. Delp, Volker/Schmidt, Lothar/Wohlfahrt, Klaus: Gewerkschaftliche Betriebspolitik bei Ford, in: Otto Jacobi/Walther Müller-Jentsch/Eberhard Schmidt (Hg.), Gewerkschaften und Klassenkampf. Kritisches Jahrbuch 1974, Frankfurt a. M. 1974, S. 161–175, hier S. 166 f.; Wittemann, Ford-Aktion, S. 188.

71 | Vgl. ebd., S. 188–192; Delp/Schmidt/Wohlfahrt, Betriebspolitik, S. 167. Vgl. auch Betriebszelle Ford der Gruppe Arbeiterkampf (Hg.): Streik bei Ford Köln Fr. 24.–Do. 30. August 1973, Köln 1973, S. 43.

soziale Liste und eine »Liste der Automobilarbeiter«, auf denen ebenfalls IG-Metall-Mitglieder kandidierten. Auch diese Situation ging großenteils auf die Unzufriedenheit der christlich-sozialen Gewerkschafter mit der sozialdemokratischen Dominanz auf der IG-Metall-Liste und mit der eigenen Listenplatzierung zurück.<sup>72</sup>

Hinter solchen Auseinandersetzungen innerhalb und im Umfeld der betrieblichen Interessenvertretung standen auch grundsätzliche Motive, die die Stellung des Betriebsrats und der Gewerkschaft bzw. deren Mitglieder tangierten. Die kritische Haltung der alten Betriebsratsspitze zur Ford-Aktion war u. a. dadurch bedingt, dass diese einen Eingriff in das Macht- und Einflussverhältnis der beiden Vertretungsebenen implizierte. Die Bestrebungen zur Heranbildung eines funktionsfähigen und aktiven Vertrauenskörpers wie die Forderung nach der tariflichen Betriebsnähe bedeuteten als Folge eine potenzielle Reduktion des Einflussbereichs des Betriebsrats – etwa im Hinblick auf Entlohnung, Sozialleistungen und Arbeitsbedingungen – zugunsten gewerkschaftlicher Strukturen. Zugleich blieben unbeschadet dieser Bestrebungen die Stellung und die Rolle des Vertrauenskörpers weiterhin untergeordnet und die Funktionen seiner Angehörigen zu einem großen Teil auf die Mitgliederwerbung und Beitragskassierung beschränkt. Der hierarchische Aufbau des Vertrauenskörpers und seine Abhängigkeit vom Betriebsrat führten dazu, dass sich das Verhältnis der Vertrauensleute zu den Betriebsräten funktional gestaltete und, etwa im Kontext von Schulungen, auch Züge eines Verhältnisses zu Quasi-Vorgesetzten annehmen konnte.<sup>73</sup>

Diese Zusammenhänge und Prozesse wurden durch Auseinandersetzungen auf der Ortsverwaltungsebene begleitet. Eine gewisse Distanz zur Verwaltungsstelle, die für den Ford-Betriebsrat, aber auch den Vertrauenskörper charakteristisch war, äußerte sich in den 1960er-Jahren etwa darin, dass die Betriebsratsvorsitzenden – sowohl von Ford als auch von anderen Kölner Großbetrieben – der Ortsverwaltung vorwiegend nicht angehörten. Sie übten ihren Einfluss in der gewerkschaftlichen Organisation durch ihre

---

72 | Vgl. Betriebsratswahl 1965 bei der Ford AG (Fritz Strothmann, 27.4.1965), in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 160202; Zusammenfassung der Vorgänge um die Kandidatenaufstellung zur Betriebsratswahl 1965 bei den Ford-Werken in Köln, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 071750.

73 | Vgl. Delp/Schmidt/Wohlfahrt, Betriebspolitik, S. 170 f., 165 f.

eigenen Betriebsfunktionäre aus, die Mitglieder in der Vertreterversammlung waren und dort wechselnde »Koalitionen« eingingen. Im Rahmen informeller Gruppen und Zusammenkünfte wurden beispielsweise Absprachen getroffen und Personalentscheidungen vorbereitet. In einem solchen Kontext wurde in den frühen 1970er-Jahren der erste Bevollmächtigte der IG Metall in Köln abgewählt, und an seine Stelle rückte der bisherige (Gesamt-)Betriebsratsvorsitzende von Ford, Günter Tolusch.<sup>74</sup>

Das spannungsreiche Verhältnis zwischen betrieblichen Vertretungsorganen und gewerkschaftlichen Strukturen, wie es bei Ford in Köln in einer besonders augenfälligen Weise zutage trat, war Teil eines allgemeinen Entwicklungsprozesses, dem die Praxis der Interessenvertretung im Rahmen des dualen Systems der industriellen Beziehungen unterworfen war.<sup>75</sup> Vor dem Hintergrund der Besonderheiten der Automobilindustrie ging die relative Entkoppelung der beiden Ebenen mit einem Einflusszuwachs der Betriebsräte und mit deren Verselbstständigung als handelnde Akteure im betrieblichen oder betriebsübergreifenden Umfeld einher. Diese Verselbstständigung ermöglichte es ihnen, zumal in den 1960er-Jahren, auch im politischen Raum vergleichsweise eigenständig zu agieren, zog jedoch mitunter – folgerichtig – Konflikte mit der gewerkschaftlichen Organisation nach sich.

Im Hinblick darauf äußerte sich die souveräne Stellung der Automobilbetriebsräte in einer kennzeichnenden Weise während der Rezession 1966/67. Die Betriebsräte mehrerer Unternehmen bzw. Werke richteten z. B. Schreiben an die Bundesregierung und die Abgeordneten des Bundestags, in denen sie die geplante Erhöhung der Mineralöl- und der Kfz-Steuer oder die Kürzung der Kilometerpauschale als Benachteiligung der Arbeitnehmer kritisierten.<sup>76</sup> Die Betriebsräte von Opel und Ford nahmen außer-

---

74 | Vgl. dazu etwa Bericht über die Revision in der Verwaltungsstelle Köln seitens der Beauftragten des Vorstandes nach § 26, Ziffer 3d), Absatz 2 der Satzung, die durch Beschluss des Vorstandes am 12.2.1974 eingesetzt worden sind, besonders S. 6–9, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 170460.

75 | Vgl. allgemein u. a. Kotthoff, Verhältnis, S. 298–325.

76 | Vgl. etwa den Brief des Ford-Gesamtbetriebsrats an die Abgeordneten des Deutschen Bundestages vom Januar 1967, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 160202 oder das Schreiben des Betriebsrats des VW-Werks Emden an die Bundesregierung und die im Bundestag vertretenen Fraktionen, 21.9.1966, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 160241.

dem gemeinsam Stellung zur wirtschaftlichen Situation in der Bundesrepublik und machten konkrete Vorschläge zur Bewältigung der Rezession, etwa in Sinne einer Erweiterung der Infrastrukturinvestitionen, einer Erhöhung des Kurzarbeiter- und Arbeitslosengeldes oder einer Stabilisierung des Konsums.<sup>77</sup> Auch innerhalb der Gewerkschaft wurde das gewachsene Gewicht der betrieblichen Interessenvertreter aus den Unternehmen der Automobilindustrie deutlich. Seit den späten 1960er-Jahren traten wiederum die Ford- und Opel-Betriebsräte in der IG Metall für eine tarifpolitische Dezentralisierung bzw. Differenzierung zwischen Groß-, Mittel- und Kleinbetrieben oder die Einbeziehung der Basis in die Gestaltung der Tarifverträge ein.<sup>78</sup> Diese Forderungen wurden innergewerkschaftlich zwar durchaus unterstützt, sie führten allerdings auch zu kontroversen Diskussionen und Auseinandersetzungen, die bis in die 1970er-Jahre hinein fortwirkten.<sup>79</sup>

Besonders umstritten und konfliktträchtig waren die Aktivitäten des Ford-Betriebsrats bzw. seines Vorsitzenden, der in Verbindung mit außergewerkschaftlichen Gruppen stand und dessen Auftritte auf nichtgewerkschaftlichen Maikundgebungen Anstoß in der IG Metall erregten.<sup>80</sup> 1966 kam es zu einem offenen Konflikt mit dem IGM-Vorstand, als sich die Betriebsratsspitze von Ford an der Vorbereitung einer europäischen Konferenz der Automobilbetriebsräte beteiligte, ohne die Gewerkschaft einzube-

---

**77** | Vgl. Betriebsräte-Kooperation Ford und Opel, in: *Express international*, 20. März 1967, Nr. 43, S. 8. Den Text der Verlautbarung der beiden Betriebsräte vgl. in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 160202. Ähnliche Forderungen wurden 1967 teilweise auch auf einer Konferenz der Betriebsausschüsse und Vertrauenskörperleitungen aller VW-Werke geäußert. Vgl. Stellungnahme der Betriebsräte und Vertrauensleute der IG Metall zur gegenwärtigen Lage in den VW-Betrieben, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 160241.

**78** | Vgl. Industriegewerkschaft Metall: 7. Konferenz der Industriegewerkschaft Metall für Vertrauensleute und Betriebsratsmitglieder, 26. und 27. November 1969, Stadthalle Braunschweig. Niederschrift über den Verlauf der Konferenz, Frankfurt a.M. 1970, S. 44–46, 175.

**79** | Vgl. Kap. IV.3.1 sowie etwa Owetschkin, Dimitrij: Die Wandlungen der betrieblichen Mitbestimmung in der Automobilindustrie in den 1970er Jahren. Das Beispiel Opel Rüsselsheim, in: Andresen/Kuhnhenne/Mittag/Platz, *Der Betrieb als sozialer und politischer Ort*, S. 115–135, hier S. 122 f.

**80** | Vgl. Bericht über die Revision in der Verwaltungsstelle Köln (1974), S. 7, 11, 14.

ziehen. Neben der »Umgehung« der IG Metall waren es vor allem Kontakte zur französischen kommunistisch orientierten Gewerkschaft CGT im Rahmen der Konferenzvorbereitung, die eine schroffe Reaktion des Vorstandes hervorriefen. Dabei wurde vonseiten des Betriebsrats dem Vorstand sein mangelndes Interesse an der Information über internationale Fragen und Aktivitäten entgegengehalten.<sup>81</sup>

An diesem Konflikt wurden die Spannungslinien zwischen der Gewerkschaft und der betrieblichen Interessenvertretung, die das Verhältnis der beiden seit der Reetablierung des dualen Systems in Deutschland durchzogen, in einer ausgeprägten Form explizit. Den Hintergrund der kritischen gewerkschaftlichen Haltung bildete das Bestreben, den Vertretungs- und Kontrollanspruch der gewerkschaftlichen Organisation im betrieblichen Umfeld unter den ungünstigen Bedingungen des Betriebsverfassungsgesetzes zu behaupten und den Tendenzen des Betriebssegoismus und der Isolierung der Betriebsräte von der Gewerkschaft entgegenzuwirken.<sup>82</sup> Aus dieser Perspektive erschien der Ford-Betriebsratsvorsitzende bloß als »schlichter und einfacher Vorsitzender eines GBR, wenn auch eines für uns so bedeutenden Unternehmens«, der durch den Versuch, auf internationaler Ebene autonom zu handeln, gegen jenen gewerkschaftlichen Anspruch verstieß und seine Kompetenzen eindeutig überschritt.<sup>83</sup>

Im Allgemeinen stellte das Problem der Dominanz der Betriebsräte als Vertretungsorgane, das sich in solchen Konflikten und Auseinandersetzungen bündelte, ein kennzeichnendes Merkmal der Interessenvertretungspolitik und -praxis in den Betrieben der Automobilindustrie in den 1950er- und 1960er-Jahren dar. Damit entsprach es einigen zentralen Trends in der Entwicklung der betrieblichen Machtstrukturen und Sozialbeziehungen nach dem Auslaufen der Wiederaufbauphase. Gleichwohl machte sich auch in dieser Periode eine Reihe von Unterschieden zwischen den Werken innerhalb eines Unternehmens bemerkbar. Im VW-Werk Braunschweig, wo

---

**81** | Vgl. das Protokoll über die Besprechung zwischen Fritz Strothmann und Günter Tolusch am 27.6.1966, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 160202 sowie den Brief des IGM-Vorstandes an die Betriebsräte von Volkswagen, Opel, Daimler-Benz, NSU, Auto-Union und BMW vom 28.6.1966, in: ebd.

**82** | Vgl. dazu Koopmann, Vertrauensleute, Bd. 1, S. 448–463.

**83** | Vgl. Protokoll über die Besprechung zwischen Fritz Strothmann und Günter Tolusch (1966).

zu Beginn der 1960er-Jahre knapp 60 und am Ende des Jahrzehnts bereits über 80 Prozent der Beschäftigten IG-Metall-Mitglieder waren, verlief die Entwicklung der Mitbestimmung beispielsweise unter den Bedingungen eines höheren Organisationsgrades als in Wolfsburg.<sup>84</sup>

Auch im neuen Opel-Werk Bochum waren die Verhältnisse im Vergleich zum Stammwerk in Rüsselheim weniger stabil und zeichneten sich durch eine schwächere Stellung der IG Metall im Betriebsrat und innergewerkschaftliche Auseinandersetzungen im Umfeld der betrieblichen Vertretung und Ortsverwaltung aus.<sup>85</sup> Im Zuge dieser Auseinandersetzungen wurden dem Betriebsrat um die Mitte der 1960er-Jahre von einigen seiner Mitglieder u. a. Vernachlässigung seiner Pflichten, Verstöße gegen das Mitbestimmungsrecht und die Etablierung einer rechtswidrigen Geschäftsordnung vorgeworfen, die die Entwicklung der Interessenvertretung zu einem »Geheimbund« zur Folge habe.<sup>86</sup> Einen der Hintergründe bildeten dabei neben den Verhältnissen in der Ortsverwaltung auch hier Konflikte um Kandidatenlisten und Listenplätze bei der Betriebsratswahl.

So wurde von einigen Beschäftigten zur Wahl von 1965 eine eigene Liste vorbereitet. Nach Verhandlungen mit der Vertrauenskörperleitung wurde ein Teil der vorgesehenen Listenmitglieder auf der gewerkschaftlichen Liste platziert und rückwirkend auch in die IG Metall aufgenommen. Von diesen Mitgliedern gingen auch die Vorwürfe gegen den Betriebsrat aus, die zur Einschaltung des IGM-Vorstandes führten und von ihm nach

---

**84** | Andresen, Mitbestimmen, S. 16. In Wolfsburg betrug der Organisationsgrad 1970 ca. 68 Prozent und erreichte z. B. erst 1979 etwa 84 Prozent. Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 165 f.

**85** | Obwohl das Werk in einer durch den Bergbau und dessen Krise geprägten Region errichtet wurde, bestand seine Belegschaft etwa 1964 nur zu gut einem Fünftel aus ehemaligen Bergleuten. Vgl. Gleising, Günter (Hg.): »Opel kommt ...« 25 Jahre Opel AG in Bochum, Bochum 1987, S. 28. Am Fließband betrug ihr Anteil ca. zehn Prozent. Vgl. Gaigalat, Michael/Kania, Rolf: Autos statt Kohle? Opel und Ford entdecken das Ruhrgebiet, in: Landschaftsverband Rheinland, Rheinisches Industriemuseum Oberhausen (Hg.), War die Zukunft früher besser? Visionen für das Ruhrgebiet, Bottrop/Essen 2000, S. 271–286, hier S. 279.

**86** | Vgl. Hirschmann, Kurt: Bericht über die Einsichtnahme der Betriebsratsprotokolle und sonstiger Betriebsrats-Unterlagen beim Betriebsrat der Firma Adam Opel AG, Bochum am 31.3.1966 (13.4.1966), in: IG-Metall-Archiv im AdSD, 5/IGMA 160181 (Zit. S. 3).

einer Prüfung als kaum oder nicht berechtigt beurteilt wurden.<sup>87</sup> Im Hinblick darauf hatte somit die Bochumer Situation eher Ähnlichkeiten mit der Lage bei Ford – obwohl der Organisationsgrad in Bochum verglichen mit dem Kölner größer war –, zumal beide Werke über keine oder eine nur in geringem Maße gewachsene (Stamm-)Belegschaft mit einschlägigen gewerkschaftlichen Traditionen verfügten.

Stellte die relative Entkoppelung von Betriebsrat und Vertrauenskörper bzw. gewerkschaftlicher Organisation eine übergreifende Tendenz der Mitbestimmungsentwicklung in der Automobilindustrie auf betrieblicher Ebene dar, waren ihre Ausprägungen, wie gezeigt, vielfach unterschiedlich. Diese Unterschiede äußerten sich vor allem in der Akzentuierung, Intensität, Ausrichtung und den Wirkungen der Beziehungszusammenhänge im Rahmen der Interessenvertretungsstrukturen. Während die vorherrschende Stellung des Betriebsrats bei Daimler-Benz in Untertürkheim zu einer Machtkonzentration führte, die Legitimations- und Loyalitätsprobleme an der Basis aufkommen ließ, und die Auseinandersetzungen bei Opel in Bochum oder auch bei Ford in Köln mit Instabilität, Fraktionskämpfen und partieller Schwächung der Position der IG Metall bzw. des Betriebsrats einhergingen, entwickelte sich im Umfeld der Interessenvertretung in Wolfsburg mit dem allmählichen Ausbau des Vertrauenskörpers ein spezifisches, distinktes Beziehungsmuster. In der Interessenvertretungspolitik wurden dabei nicht nur die Dominanz des Betriebsrats bzw. -ausschusses, sondern zunehmend auch gewerkschaftsbezogene Faktoren relevant. Neben die Entkoppelungsprozesse traten damit Tendenzen zur Konvergenz der beiden Vertretungsebenen und -dimensionen, sodass diese in den 1970er-Jahren als eine Einheit auftreten und wahrgenommen werden konnten.<sup>88</sup>

Wie an solchen Beispielen deutlich wird, waren die Beziehungen zwischen der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung, über die Dominanz und Verselbstständigung der Betriebsräte hinaus, komplexer und vielschichtiger, wobei sich auch entgegengesetzte Entwicklungen bemerkbar machten. So scheint sich im Daimler-Benz-Werk Mannheim in den 1960er-Jahren ein Beziehungsmuster herausgebildet zu haben, bei dem die Vertrauensleute nicht nur ein Verbindungs- und Kommunikationselement zwischen den Beschäftigten und dem Betriebsrat bildeten und den

---

**87** | Vgl. die betreffenden Unterlagen ebd.

**88** | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 198–208.

Informationsfluss gewährleisten, sondern auch eine gewisse, durch die Betriebsräte anerkannte Kontrollfunktion ausübten und in der Belegschaft mobilisierend wirkten.<sup>89</sup>

Ein solches Muster hing allerdings auch hier mit den Besonderheiten der betrieblichen Sozialordnung zusammen. Die starke Position des Vertrauenskörpers und deren Kontrollaspekte gingen u. a. auf die gezielte gewerkschaftliche Strategie nach dem Ende des Krieges vor dem Hintergrund des kommunistischen Einflusses und der Auseinandersetzungen und Kämpfe zwischen Sozialdemokraten und Kommunisten in den Strukturen der Interessenvertretung auf deren verschiedenen Ebenen zurück. Zugleich stellte dieses Muster keine Umkehrung der Dominanzverhältnisse dar: Der Vertrauenskörper agierte nicht vollständig autonom, denn darin nahmen wiederum die Betriebsräte eine maßgebliche Stellung ein.<sup>90</sup> Ein solches Verhältnis zwischen dem Betriebsrat und der Gewerkschaft implizierte Elemente einer »Verschränkung«, bei der die gewerkschaftliche Organisation als »Helfer« und »Antreiber« der betrieblichen Vertretung zugleich agierte.<sup>91</sup>

Bei allen Differenzierungen und Variationen in den Beziehungen und Interaktionen beider Interessenvertretungsebenen, die sowohl die allgemeinen Tendenzen als auch die jeweiligen Ausformungen und Spezifika voraussetzten, zeichneten sich in den 1960er-Jahren in den Unternehmen und Werken der Automobilindustrie Prozesse ab, die auf explizite oder implizite Wandlungen hindeuteten. Es war in erster Linie die steigende Bedeutung der Vertrauensleute, die sich auf die Gestaltung der innerbetrieblichen Sozialbeziehungen auswirkte. Die Zahl der Vertrauensleute in der Automobilbranche wurde im Laufe der 1960er-Jahre mehr als verdoppelt und erreichte 1970 über 15.000 Personen.<sup>92</sup> Bereits dieser quantitative Anstieg bedeutete eine weitgehende Gewichtszunahme des Vertrauenskörpers innerhalb der Arbeitnehmervertretung.

Unter solchen Bedingungen entwickelten sich im Umfeld der Vertrauensleute Orientierungen und Bestrebungen, die auf eine stärkere Einbe-

---

89 | Vgl. IMSF, Mitbestimmung, S. 144 f.

90 | Vgl. ebd., S. 144 f., 172, 174 f. Zur Lage in Mannheim vgl. auch Lucy, Kämpfen, S. 63–79.

91 | Vgl. dazu Schmidt/Trinczek, Duales System, S. 184–186.

92 | Vgl. Bayer/Streeck/Treu, Gewerkschaftsbewegung, S. 104.

ziehung der Basis in die Interessenvertretungspolitik – entgegen der vorherrschenden Stellung des Betriebsrats oder seiner Spitze in den relevanten Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozessen bzw. entgegen deren hierarchischer Struktur – gerichtet waren. Dazu trug auch der allmähliche Generationswechsel unter den Vertrauensleuten und Betriebsräten bei, der im Kontext des gesamtgesellschaftlichen Umbruchs und des aufkommenden Reformklimas einsetzte. Mit dem wachsenden Selbstbewusstsein der Vertrauensleute waren vor allem Forderungen nach einer Demokratisierung des Nominierungsverfahrens bei Betriebsratswahlen, nach einer offensiveren Interessenvertretungspolitik oder einer stärkeren Berücksichtigung der betrieblichen Interessen in Tarifverhandlungen verbunden.<sup>93</sup>

Zugleich waren die Ausprägungen, in denen sich im Hinblick darauf die basisorientierten Zielsetzungen und Aktivitäten der Vertrauensleute entfalteten, sowie ihre Genese ebenfalls betriebsspezifisch; auch sie gingen im Wesentlichen auf die betrieblichen Sozialordnungen zurück und waren durch diese präformiert. So bildete sich eine betriebsratskritische und basisnahe Gruppierung der Gewerkschafter im Daimler-Benz-Werk Untertürkheim, aus der später die bekannte »Plakat«-Gruppe hervorging, zunächst im Umfeld der (nach 1956 illegalen) KPD und ihrer Betriebsarbeit heraus.<sup>94</sup> Bei Opel in Rüsselheim, wo vormalige Kommunisten zwar im Betriebsrat vertreten waren, aber vor dem Hintergrund der engen Zusammenarbeit von sozial- und christdemokratischen Betriebsratsmitgliedern und Gewerkschaftern kaum über einen nennenswerten Einfluss verfügten, entwickelte sich die dissidente Strömung in dem durch intensive Schulungsarbeit auf- und ausgebauten Vertrauenskörper, die eine Demokratisierung der Interessenvertretungsstrukturen anstrebte, vornehmlich im (links-)sozialdemokratischen Rahmen.<sup>95</sup> Ihr Eintreten für eine betriebsnahe Tarifpolitik wurde partiell auch von anderen, majoritären Kräften im

---

**93** | Vgl. allgemein Milert/Tschirbs, *Demokratie*, S. 478 f.; Schmidt, Eberhard: Die Rolle der Betriebsräte in der Gewerkschaftsbewegung, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, *Gewerkschaften und Klassenkampf* (1973), S. 189–193.

**94** | Vgl. etwa Hoss, Willi: Ein relativ lockeres Regime, in: Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, *Das Daimler-Benz-Buch*, S. 628–635.

**95** | Vgl. Düe, Dietmar/Hentrich, Jörg: *Krise der Automobilindustrie – Das Beispiel des Multi General Motors/Opel AG*, Frankfurt a.M. 1981, S. 113; Britscho, *Betriebsratswahlen* (1975), S. 58–60.

Betriebsrat und Vertrauenskörper geteilt, was den Auseinandersetzungen innerhalb der Interessenvertretung bzw. Gewerkschaft in Rüsselsheim in den 1970er-Jahren eigentümliche Konturen verlieh.<sup>96</sup>

Bei Ford hing die Wirkung der Vertrauensleute von spezifischen Konstellationen im Spannungsverhältnis von Betriebsrat, Vertrauenskörper und Ortsverwaltung ab, die durch Auseinandersetzungen zwischen den maßgebenden Personen und deren Unterstützern geprägt waren. Dementsprechend erschien das Handeln der Vertrauensleute, die sich teilweise ebenfalls gegen die Dominanz des Betriebsrats wandten,<sup>97</sup> kaum eindeutig profiliert und an alternierende informelle Gruppen bzw. personelle Wechsel zwischen den Interessenvertretungsebenen und -strukturen (vor allem im Hinblick auf die Leitung des Betriebsrats, des Vertrauenskörpers und der Verwaltungsstelle) gebunden.

Im Kontext der besonderen Situation von VW blieb der Vertrauenskörper im Rahmen des Geschlossenheitsprinzips weitgehend in die betrieblichen Interessenvertretungsstrukturen integriert. Aber auch bei Volkswagen nahm seine Bedeutung seit etwa Mitte der 1960er-Jahre zu. Besonders in Zweigwerken, etwa in Kassel, entwickelte sich der Vertrauenskörper zu einem selbstbewussten und offensiven Akteur, der in Auseinandersetzungen und zum Teil in Konflikten mit dem Betriebsrat die Demokratisierung der Entscheidungsprozesse und der Kandidatenaufstellung vorantrieb.<sup>98</sup>

---

**96** | Vgl. beispielsweise den bereits erwähnten Vorstoß der Betriebsräte von Ford und Opel auf der 7. Konferenz der IG Metall für Vertrauensleute und Betriebsratsmitglieder 1969, S. 44–46 oder Industriegewerkschaft Metall: Zehnter ordentlicher Gewerkschaftstag der IG Metall, 27. September bis 2. Oktober 1971. Protokoll, Frankfurt a. M. 1972, S. 217 f. sowie Kap. IV.3.1. Zur Entwicklung der betriebsnahen Tarifpolitik vgl. ausführlich Achten, Udo: Flächentarifvertrag und betriebsnahe Tarifpolitik. Vom Anfang der Bundesrepublik bis in die 1990er Jahre, Hamburg 2007; zeitgenössisch als Überblick Bergmann, Joachim/Jacobi, Otto/Müller-Jentsch, Walther: Gewerkschaften in der Bundesrepublik, Bd. 1: Gewerkschaftliche Lohnpolitik zwischen Mitgliederinteressen und ökonomischen Systemzwängen, 2. Aufl., Frankfurt a. M. 1976, S. 212–219.

**97** | Vgl. etwa Betriebszelle Ford der Gruppe Arbeiterkampf, Streik, S. 44 f.

**98** | Vgl. Betriebsratswahlen bei VW in Kassel, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Gewerkschaften und Klassenkampf (1973), S. 52–57; Peter, Horst: Konkurrierende Listen – bei VW, in: Express international, 24. April 1972, Nr. 144, S. 6.

Die Entwicklung des Verhältnisses zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft in den 1950er- und 1960er-Jahren erschien somit als ein mehrdimensionaler und spannungsgeladener Prozess, in dem sich sowohl die übergreifenden Grundtendenzen und deren Wandel als auch die betriebsbezogenen Spezifika zum Ausdruck kamen. Die Rolle des Vertrauenskörpers und die Reichweite seines Einflusses in Relation zum Betriebsrat waren jedoch in ein breiteres Beziehungssystem einbegriffen und hingen dabei wechselseitig von den Haltungen und Handlungsaktivitäten der Belegschaft auf der einen und von den Einstellungen und der Politik der Geschäftsleitung auf der anderen Seite ab.

### **III.4 Das Verhältnis des Betriebsrats zur Belegschaft im Kontext der Managementpolitik**

Die Beziehungen des Betriebsrats zur Belegschaft als ein zentrales Moment in seiner Stellung innerhalb des betrieblichen Macht- und Interaktionssystems und ihre Entwicklung manifestierten sich auf unterschiedlichen Feldern und Ebenen. Vonseiten der Beschäftigten waren die betrieblichen Interessenvertretungen auf deren Unterstützung oder zumindest Tolerierung angewiesen, die eine wesentliche Bedingung der Betriebsratstätigkeit darstellten. Als Indikatoren für eine solche Unterstützung bzw. Tolerierung galten beispielsweise die Wahlerfolge der IG Metall, eine relativ hohe Kontinuität in der Zusammensetzung der Betriebsräte und eine hohe Wahlbeteiligung. Doch über diese formale Ebene hinaus gestaltete sich die Haltung der Belegschaft gegenüber dem Betriebsrat und auch der Gewerkschaft zwiespältig. Vor allem aus gewerkschaftlicher Perspektive zeichneten sich die Einstellungen, Orientierungen und Verhaltensmodi der Beschäftigten durch Passivität und Indifferenz aus.

Einen Hintergrund dafür bildeten in einem solchen Bezugssystem die günstige wirtschaftliche Lage im Zeichen des »Wirtschaftswunders« und die den vor allem materiell akzentuierten Erwartungen der Beschäftigten entsprechenden Verteilungserfolge der Interessenvertretungen, die wenig aktive, selbstbezogene und »konsumorientierte« Einstellungen förderten.<sup>99</sup>

---

99 | Vgl. z. B. Koch, Arbeitnehmer, S. 120, oder auch Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 8. Darüber hinaus konnten diese Einstellungen, besonders in den 1950er-

Zur Entwicklung dieser Einstellungsmuster trugen auch die Wandlungsprozesse im Bereich der Vertretungsstrukturen und der betrieblichen Organisation bei. Besonders in der Perspektive der sich herausbildenden oppositionellen und kritischen Strömungen hatten diese Prozesse eine Situation zur Folge, in der sowohl der Betrieb als auch die Gewerkschaft und der Betriebsrat zu unpersönlichen, anonymen Instanzen wurden, die – im Falle der Interessenvertretungen – nur in Lohnfragen relevant waren und zu denen sonst ein distanziertes, skeptisches oder misstrauisches Verhältnis bestand.<sup>100</sup> Diese Wahrnehmung, die etwa bei Ford in den 1950er- und frühen 1960er-Jahren durch die spezifische Lage der betrieblichen Vertretung als »Gewerkschaftsersatzes« mitbedingt war, wurde noch durch den Wegfall bzw. die Reduktion der persönlichen Kontakte mit Betriebsräten und Gewerkschaftsvertretern nach dem Übergang zum Lohnabzugsverfahren bei Gewerkschaftsbeiträgen intensiviert.<sup>101</sup>

In einem solchen Kontext äußerten sich die passivistischen Haltungen der Belegschaft u. a. in den Kontroversen um die Privatisierung des Volkswagenwerks. 1960 wurde das Unternehmen gegen den Widerstand der Gewerkschaften in eine Aktiengesellschaft umgewandelt, wobei 60 Prozent der Aktien als »Volksaktien« veräußert wurden und die restlichen 40 Prozent je zur Hälfte im Besitz des Bundes bzw. des Landes Niedersachsen verblieben.<sup>102</sup> In der zweiten Hälfte der 1950er-Jahre fand im Rahmen des Protests gegen die Privatisierungspläne zwar eine Reihe von Streiks und Demonstrationen statt, jedoch blieb die Beteiligung an diesen Aktionen in Relation zur Gesamtzahl der VW-Beschäftigten oder auch der Gewerk-

---

Jahren, ein Ausdruck des allgemeinen Rückzugs aus den politischen und gesellschaftlichen Aktivitäten in der Nachkriegszeit sein. Vgl. etwa Milert/Tschirbs, *Demokratie*, S. 434; mit Blick auf die Automobilindustrie u. a. Eberwein/Tholen, *Borgwards Fall*, S. 71 f.

**100** | Vgl. Delp/Schmidt/Wohlfahrt, *Betriebspolitik*, S. 163; Kollegen beginnen sich zu wehren. Gespräch mit Mitgliedern der Stuttgarter »plakat«-Gruppe über Probleme betrieblicher Rationalisierungsmaßnahmen und Gegenwehr der Beschäftigten, in: Otto Jacobi/Walther Müller-Jentsch/Eberhard Schmidt (Hg.), *Gewerkschaftspolitik in der Krise. Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1977/78*, Berlin 1978, S. 9–22, hier S. 10–12.

**101** | Vgl. ebd.

**102** | Vgl. dazu u. a. Tolliday, *Enterprise*, S. 340–345; Doleschal/Dombois, *Wohin läuft VW?*, S. 47–51; Andresen, *Mitbestimmen*, S. 24–26.

schaftsmitglieder eher gering.<sup>103</sup> Sowohl diese Auseinandersetzungen als auch die Entwicklung der Interessenvertretungspolitik bei VW während der Prosperitätsphase in ihren Grundtendenzen gingen somit tendenziell mit einem Desinteresse der Beschäftigten einher.

Auch die Ford-Aktion und die Auseinandersetzungen in ihrem Verlauf waren von einem geringen Interesse der Belegschaft begleitet, sodass die Beschäftigten kein eigenständiges Handeln entwickeln konnten.<sup>104</sup> Bei Borgward trat um 1961 – in der zugespitzten Lage im Kontext des Unternehmensbankrotts und dessen Folgen – eine ähnliche Konstellation hervor, insofern als die Belegschaft ebenso wie die Betriebsräte und die Gewerkschaft eine im Wesentlichen passive, zum Teil illusionäre (Erwartungs-)Haltung annahm.<sup>105</sup> Solche Einstellungs- und Verhaltensmuster hingen auch mit der sozialen Zusammensetzung der Beschäftigten zusammen. Eine fluktuierende Belegschaft, die sich, wie bei Volkswagen in Wolfsburg oder bei Borgward besonders in den Lloyd-Werken, zu großen Teilen aus einem ländlichen bzw. kleinstädtischen Milieu oder aus Flüchtlingen rekrutierte und über keine gewerkschaftlichen Traditionen verfügte, neigte stärker zur Passivität, Zurückhaltung und Indifferenz.<sup>106</sup>

Aufseiten der Interessenvertretungen entwickelten sich unter diesen Bedingungen Einstellungen und Handlungsorientierungen, die als Komplement zu den passivitätsbetonten und indifferenten Haltungen der Belegschaften erschienen. Besonders bei Volkswagen wurde dabei ein Muster erkennbar, bei dem die Beschäftigten und ihre Eigenaktivität nicht im Konzept der Interessenvertretung einbegriffen waren. Das Handeln der Letzteren orientierte sich im Wesentlichen an den (vor allem materiellen) Bestrebungen der Belegschaft, sodass das Verhältnis der beiden zueinander – im Kontext der allgemeinen »Stellvertreterpolitik« der Betriebsräte in der Prosperitätsphase<sup>107</sup> – einen Dienstleistungscharakter annahm.<sup>108</sup> Auch bei Ford traten Züge eines Verhältnisses zwischen der Belegschaft und ihrer Vertretung hervor, das organisations- und institutionszentriert war. Trotz

---

103 | Vgl. Koch, *Arbeitnehmer*, S. 95 f.; Andresen, *Mitbestimmen*, S. 24 f.

104 | Vgl. Wittemann, *Ford-Aktion*, S. 210.

105 | Vgl. dazu Eberwein/Tholen, *Borgwards Fall*, S. 199–205.

106 | Vgl. Koch, *Arbeitnehmer*, S. 121; Eberwein/Tholen, *Borgwards Fall*, S. 204.

107 | Vgl. dazu Milert/Tschirbs, *Demokratie*, S. 455 f.

108 | Vgl. Koch, *Arbeitnehmer*, S. 136.

der auf die Aktivierung der Beschäftigten und der Gewerkschaftsmitglieder gerichteten Zielsetzungen der Schwerpunktaktion spielten darin vorwiegend organisations- und verwaltungstechnische, bürokratisch konturierte Momente eine maßgebliche Rolle. Im Hinblick darauf wurden hier Elemente eines Zweck-Mittel-Konflikts deutlich.<sup>109</sup> Die Durchführung der Aktion bewegte sich insofern in einem Rahmen, der eher auf eine »funktionale Dezentralisierung« als auf eine Demokratisierung der Vertretungsstrukturen hinauslief.<sup>110</sup>

Ein tendenziell dienstleistungsförmiges Verhältnis zwischen Interessenvertretung und Belegschaft, das mit passivistischen Haltungen einherging, schloss gleichwohl Konflikte und Streitpunkte nicht aus. Gerade die materiellen Orientierungen der Beschäftigten, die partiell auf den Nachholbedarf nach dem Krieg zurückgingen, führten mitunter zu einer Interessendiskrepanz zwischen den Arbeitnehmern und deren Vertretungen. Diese Diskrepanz äußerte sich in erster Linie in der Frage der Arbeitszeit und Mehrarbeit. Die gewerkschaftliche Politik der Ablehnung bzw. Reduktion von Überstunden, Samstags- und Mehrarbeit kollidierte dabei mit jenen Orientierungen und konnte Spannungen im Verhältnis von Betriebsräten bzw. Vertrauensleuten und Beschäftigten zur Folge haben.<sup>111</sup>

Ein bezeichnendes Beispiel für die Situation und Schwierigkeiten der Interessenvertretungen in einem solchen Kontext stellte deren Positionierung im Hinblick auf Sonderschichten in den VW-Werken nach der Rezession in der zweiten Hälfte der 1960er-Jahre dar. An diesem Beispiel kam deutlich die enge Verbindung der Beziehungen des Betriebsrats zur Belegschaft mit seinem Verhältnis zur Geschäftsleitung zum Ausdruck, waren doch die Sonderschichten genauso wie die Kurzarbeit ein Instrument des Managements zur Regulierung der Produktion in Abhängigkeit von der Marktlage. In den Haltungen der VW-Betriebsräte zu den Sonderschichten spiegelten sich die Unterschiede in der Selbstwahrnehmung der Interessenvertretungen wider, die – wie auch bei den anderen Aspekten der Mitbestimmungspraxis in der Automobilindustrie – ein Moment der jeweiligen betrieblichen Sozialordnungen bildeten.

---

109 | Vgl. Wittemann, Ford-Aktion, S. 180 f.

110 | Vgl. Birke, Streiks, S. 167.

111 | Vgl. z. B. Schirmbeck u. a., »Morgen kommst Du nach Amerika«, S. 93 f., 131.

So plädierte der Betriebsratsvorsitzende des Auto-Union-Werks Ingolstadt 1968 vor dem Hintergrund der gewerkschaftlichen Beschlüsse für eine Verweigerung der Zustimmung zu den Sonderschichten. Die gewerkschaftlich geprägten, überbetrieblichen Interessen traten dabei in den Vordergrund, der Betriebsrat sollte aus dieser Perspektive weniger ein »Willensvollstrecker der Belegschaft«, sondern eine Institution mit »Führungs- und Fürsorgeaufgaben« sein.<sup>112</sup> Demgegenüber vertrat der Wolfsburger Betriebsrat eine entgegengesetzte Position und bezog sich dabei sowohl auf die Stimmung in der Belegschaft als auch auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens.<sup>113</sup> Eine solche Orientierung erschien als Ausdruck der »Mittlerrolle«<sup>114</sup> der Interessenvertretung zwischen den Interessen des Unternehmens und der Beschäftigten sowie als eine Manifestation der kooperativ-partnerschaftlichen Politik des Betriebsrats.

Die Ambivalenzen im Verhältnis von Belegschaft und Betriebsrat und in dessen Rolle im System der betrieblichen Sozialbeziehungen traten in einer bezeichnenden Weise in den Haltungen und dem Handeln der betrieblichen Interessenvertretungen im Zusammenhang der Arbeitskämpfe und Arbeitsniederlegungen hervor. Tarifliche Streiks und Arbeitskampfmaßnahmen, wie etwa besonders in den 1960er-Jahren in Nordbaden-Nordwürttemberg, wurden zwar von den IG-Metall-Betriebsräten zumeist mitgetragen,<sup>115</sup> jedoch machten sich auch hier passivistische Tendenzen innerhalb der Interessenvertretung und der Belegschaft bemerkbar. So wurde in der IG Metall ein Streikverständnis bei den Gewerkschaftsmitgliedern und zum Teil auch bei Vertrauensleuten in den – gut organisierten – Daimler-Benz-Werken in den 1960er- und 1970er-Jahren bemängelt, bei dem der Arbeitskampf als eine ohne das eigene Engagement der Beschäftigten ablaufende Maßnahme wahrgenommen wurde. Die Beteiligung am Streik reduzierte sich demnach vornehmlich auf die Stimmabgabe bei der Urab-

---

112 | Vgl. Niederschrift über die Zusammenkunft der Betriebsausschüsse aller Werke im Werk Emden am 19.11.1968, S. 7, in: IG-Metall-Archiv im AdSD, 5/IGMA 160241.

113 | Vgl. ebd., S. 8.

114 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 132 u. ö.

115 | Zu den Arbeitskämpfen der 1960er-Jahre bei Daimler-Benz vgl. Fattmann, 125 Jahre, S. 177–181; Osswald, Arbeitswelt, S. 263–270 (aus Unternehmenssicht); Lucy, Kämpfen, S. 137–143 (aus Sicht des Betriebsrats).

stimmung und das Wegbleiben von der Arbeit, wobei auch die Bereitschaft der Vertrauensleute, Streikposten zu stehen, aus gewerkschaftlicher Sicht nicht ausgeprägt zu sein schien.<sup>116</sup>

Zugleich bewegten sich die Betriebsräte im Spannungsfeld von Gewerkschafts- und Unternehmensinteressen. Vor dem Hintergrund der im Ganzen kooperativ ausgerichteten Politik der Interessenvertretungen wurden von den Daimler-Benz-Betriebsräten mit dem Management Regelungen zu Notdiensten während der Streiks vereinbart, die auch innerhalb der Gewerkschaft als »außerordentlich großzügig« empfunden wurden. Der Streik wurde somit folgerichtig auf eine Art und Weise organisiert, durch die sowohl das Verhältnis des Betriebsrats zur Geschäftsleitung als auch seine Stellung in der innerbetrieblichen Hierarchie, die mit einem Informationsvorsprung gegenüber der Belegschaft verbunden war, nicht tangiert wurden.<sup>117</sup>

Entstanden und verliefen die Streiks spontan, gerieten betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungen in eine prekäre Situation, bedeuteten doch solche Arbeitsniederlegungen und -unterbrechungen eine Aushöhlung des gewerkschaftlichen Streikmonopols. Andererseits artikulierten sich in ihnen Bestrebungen und Forderungen der Belegschaft, durch deren Nichtbeachtung seitens der Interessenvertretungsorgane auch der Vertretungsanspruch der Letzteren infrage gestellt wurde. In diesem Kontext verhielten sich Betriebsräte und gewerkschaftliche Instanzen bei spontanen Streiks größtenteils zurückhaltend bis ablehnend. Gleichwohl konnten, abgesehen von kritisch-oppositionellen Betriebsratsmitgliedern und Vertrauensleuten, etwa in Untertürkheim oder Bochum, vereinzelt auch manche starken und kämpferisch eingestellten betrieblichen Vertretungen, wie bei Daimler-Benz in Mannheim, solche Streiks informell unterstützen.<sup>118</sup> Auch während der Ford-Aktion, unter den besonderen Bedingungen eines tariflosen Zustandes und schwachen Organisationsgrades, wurden die spontanen Arbeitsniederlegungen im Unternehmen von den Aktionsträgern nicht negativ bewertet, sondern in die Agitation für

---

116 | Vgl. Daimler-Benz AG, Untertürkheim. Betriebsratswahl September 1978, in: IG-Metall-Archiv im AdSD, 5/IGMC 000488.

117 | Vgl. ebd.

118 | Vgl. etwa IMSF, Mitbestimmung, S. 131; Lucy, Kämpfen, S. 142f.

einen Tarifvertrag einbezogen.<sup>119</sup> Ende der 1960er- und im Übergang zu den 1970er-Jahren schienen sich linksorientierte Gewerkschafter und Betriebsräte bei Ford zu den kurzen Streiks ebenfalls eher wohlwollend zu verhalten.<sup>120</sup>

Bei Volkswagen in Wolfsburg hingegen wurden spontane Aktionen der Belegschaft vom Betriebsrat kaum mitgetragen. Das hing nicht nur mit der Friedenspflicht der betrieblichen Arbeitnehmervertretung, sondern auch mit deren Entwicklungsprozess in den 1950er- und 1960er-Jahren, in dem sich erst allmählich die Akzeptanz des Betriebsrats seitens der Belegschaft, des Managements und der Gewerkschaft etablierte, sowie mit seiner Bindung an das Unternehmen zusammen.<sup>121</sup> So wurde 1955 eine Arbeitsniederlegung, mit dem Ziel, einen Fahrtkostenzuschuss zu erstreiten, vom Betriebsrat zum Teil kritisiert, obschon u. a. in der IG Metall Verständnis für den Streik geäußert wurde.<sup>122</sup> Auch bei einem »wilden« Streik im VW-Werk Hannover im Jahre 1959, der sich gegen die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen richtete, war die Haltung der gewerkschaftlichen Organisation im Unternehmen und somit auch der IG-Metall-Betriebsräte – im Gegensatz etwa zur Position des IGM-Zentralorgans – eher negativ.<sup>123</sup>

Ein bezeichnendes Beispiel für differente Einstellungs- und Handlungsmuster des Betriebsrats, der Gewerkschaft und der Belegschaft im Umfeld eines Streiks stellte die Situation in den Borgward-Betrieben Mitte der 1950er-Jahre dar. Im Stammwerk Sebaldsbrück, wo die betriebliche Interessenvertretung den (erst nachträglich von der IG Metall legitimierten) Streik von 1951 aktiv unterstützte, waren spontane Aktionen der Belegschaft selten und fanden nur bei Verletzung der eingespielten Umgangs- und Konfliktaustragungsregeln vonseiten des Managements statt.<sup>124</sup> Demgegenüber wurde eine spontane Arbeitsniederlegung in den Goliath-Werken im Jahre 1955, die auf Forderungen nach einer Lohnerhöhung und einer Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit zurückging, von der Gewerkschaft nicht anerkannt.

---

119 | Vgl. Wittemann, Ford-Aktion, S. 178 f.; Birke, Streiks, S. 166.

120 | Vgl. Fetzer, Challenges, S. 111, 115.

121 | Vgl. dazu ausführlich Koch, Arbeitnehmer, S. 99–133.

122 | Vgl. Birke, Streiks, S. 107 f.

123 | Vgl. ebd., S. 112 f.

124 | Vgl. Eberwein/Tholen, Borgwards Fall, S. 76 f.

Auch der schwache, »ignorierte« Betriebsrat<sup>125</sup> vermochte den Streikverlauf kaum zu beeinflussen, während sich die betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen beider anderen Borgward-Werke vom Streik ebenfalls distanzieren. Erst nach einer Aussperrung ließen sich in Verhandlungen zwischen Gewerkschaft, Betriebsrat, Geschäftsleitung und Arbeitgeberverband die Wiedereröffnung des Werks, ein Verzicht auf Maßregelungen und eine Wiederaufnahme der Arbeit – ohne Erfüllung der Streikforderungen – erreichen.<sup>126</sup> Unterschiedliche Traditionen der Werke und unterschiedliche Zusammensetzungen der Belegschaften (qualifizierte Stammarbeiter mit langjähriger Betriebszugehörigkeit versus Un- und Angelernte mit höherem Pendleranteil und starker Fluktuation), die mit unterschiedlichen Kulturen der innerbetrieblichen Kommunikation einhergingen, hatten somit auch hier Divergenzen in den Reaktionen und im Verhalten der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen zur Folge.<sup>127</sup>

Insgesamt waren die »wilden« Streiks der 1950er- und 1960er-Jahre, so auch in der Automobilindustrie, zumeist kurzfristig, auf konkrete, lokale und gruppenspezifische Forderungen beschränkt sowie von ihrem Ergebnis her wirksam.<sup>128</sup> Dem Betriebsrat kam dabei, relativ unabhängig von seiner Haltung zu der Tatsache und dem Anlass der Arbeitsniederlegungen, eine gewichtige Rolle zu. Er agierte als Verhandlungspartner und handelte mit der Geschäftsleitung Regelungen und Vereinbarungen aus, die den Streikforderungen im größeren oder geringeren Maße Rechnung trugen, so etwa Anfang 1970 bei Ford in Köln, oder konnte sich, wie im selben Jahr bei Volkswagen in Hannover, für ein Vorziehen von Tarifabschlüssen einsetzen und kanalisierend auf das Verhalten der Belegschaft wirken.<sup>129</sup>

---

**125** | Ebd., S. 120, in Anlehnung an die Betriebsratstypologie von Hermann Kotthoff. Vgl. Kotthoff, Betriebsräte und betriebliche Herrschaft, besonders S. 46–62.

**126** | Vgl. Eberwein/Tholen, Borgwards Fall, S. 116–118.

**127** | Vgl. dazu ebd., S. 73–80.

**128** | Vgl. Birke, Streiks, S. 110.

**129** | Vgl. Sitzung des Betriebsausschusses der Volkswagenwerke AG am 15. September 1970 in Hannover (Schreiben von Fritz Hauser an Otto Brenner und Hans Mayr), in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 160241; Brandt, Heinz: »Kollaps und Herzinfarkt grassieren wie eine Seuche«, in: Metall, 22. Januar 1970, S. 6.

Neben den tariflich relevanten Fragen oder Arbeitsbedingungen – vor allem im Rahmen von »Rationalisierungskonflikten«<sup>130</sup> – ging es bei spontanen Arbeitsniederlegungen auch um sozial konturierte Probleme, wie bei dem erwähnten Streik für Fahrgeldzuschüsse bei VW. Innerhalb der Gewerkschaft wurden solche Streikforderungen jedoch ebenfalls mit der Tarifpolitik in Verbindung gebracht, während sie sich bei den Beschäftigten auf deren eigene, jeweils besondere Situation bezogen. Das deutete auf unterschiedliche Wahrnehmungen hin, in denen sich die divergierenden Perspektiven der – etwa jungen un- und angelernten – Arbeitnehmer an ihrem Arbeitsplatz im Betrieb einerseits und der Gewerkschaft als betriebsübergreifender, eigenen Logiken folgender Organisation andererseits widerspiegelten.<sup>131</sup>

Der selektive Wahrnehmungshorizont der Interessenvertretungen und ihre Konzentration auf bestimmte Zielgruppen wie etwa Stammebelegschaften führten dazu, dass Belange und Interessen ausländischer Beschäftigter, deren Zahl besonders seit der Wende zu den der 1960er-Jahren rapide zunahm, in der Mitbestimmungspraxis zunächst kaum aufgegriffen wurden. Auch innergewerkschaftlich wurde die unzureichende Betreuung der Ausländer, die in den Interessenvertretungsorganen stark unterrepräsentiert waren, bemängelt.<sup>132</sup> In diesem Kontext waren die Durchführung und die Ergebnisse der Ford-Aktion bezeichnend. Die IG-Metall-Schwerpunktaktion hatte eine Steigerung der Gewerkschaftsmitgliederzahl vor allem bei den deutschen Arbeitern zur Folge (und zum Ziel), jedoch ließ sie die besondere Lage von deren ausländischen Kollegen kaum berücksichtigt.<sup>133</sup>

---

130 | So der Streik von 1959 bei VW in Hannover. Vgl. Birke, Streiks, S. 112–114.

131 | Vgl. dazu ebd., S. 106–110.

132 | Vgl. etwa Bericht über die Revision in der Verwaltungsstelle Köln (1974), S. 32. Vgl. auch S. Braun u.a., Ablauf, S. 152; Wittmann, Ford-Aktion, S. 203 sowie Huwer, Jörg: »Gastarbeiter« im Streik. Die spontane Arbeitsniederlegung bei Ford Köln im August 1973, in: Geschichte im Westen 22 (2007), S. 223–249, hier S. 232. Zu den Schwierigkeiten und Problemen im Verhältnis zwischen Ausländern, Betriebsrat und Gewerkschaft vgl. am Beispiel von NSU Kolb, Arnd: Autos, Arbeit, Ausländer. Die Geschichte der Arbeitsmigration des Audi Werks Neckarsulm, Bielefeld 2011. Allgemein vgl. außerdem Trede, Oliver: Zwischen Misstrauen, Regulation und Integration. Gewerkschaften und Arbeitsmigration in der Bundesrepublik und in Großbritannien in den 1960er und 70er Jahren, Paderborn 2015, S. 105–112.

133 | Vgl. Birke, Streiks, S. 167 f.; Wittmann, Ford-Aktion, S. 232.

In der Folgezeit stieg der Organisationsgrad in den Ford-Werken zwar auch bei den Ausländern erheblich, eine engere Gewerkschaftsbindung oder ein gewerkschaftliches Bewusstsein resultierten daraus allerdings bei Weitem nicht.<sup>134</sup> Die Streiks und Protestaktionen der ausländischen Beschäftigten fanden ebenfalls gleichsam abseits bzw. am Rande des Handlungs- und Wirkungsbereichs der Betriebsräte statt. So hielten beispielsweise die Gewerkschaft und der Betriebsrat die mit einem Streik verbundenen Unruhen italienischer VW-Arbeiter in Wolfsburg im Jahre 1962 für nicht gerechtfertigt,<sup>135</sup> und bei Ford wurde 1970 der Rahmen eines kurzen gewerkschaftlichen Warnstreiks durch eine ausgedehnte Arbeitsniederlegung und weiter gehende Aktionen der türkischen Beschäftigten de facto gesprengt.<sup>136</sup>

Das partielle Nebeneinander der Interessenvertretungspolitik und der Situation der Ausländer im Betrieb machte sich seit dem Ende der 1960er- und den frühen 1970er-Jahren auch bei den Betriebsratswahlen bemerkbar. Dabei wurden nicht selten, wie etwa bei Ford oder teilweise bei Daimler-Benz, nichtgewerkschaftliche oder parallele Listen aufgestellt, auf denen ausländische Arbeitnehmer kandidierten.<sup>137</sup> Auch die oppositionellen und kritischen Gruppierungen im gewerkschaftlichen Umfeld bezogen diese Arbeitnehmer und deren Interessen zunehmend in ihre Aktivitäten

---

**134** | Vgl. Birke, Streiks, S. 298; Delp/Schmidt/Wohlfahrt, Betriebspolitik, S. 173.

**135** | Vgl. Oswald, Anne von: Volkswagen, Wolfsburg und die italienischen »Gastarbeiter« 1962–1975. Die gegenseitige Verstärkung des Provisoriums, in: Archiv für Sozialgeschichte 42 (2002), S. 55–79, hier S. 72; zu dem Streik auch Richter, Hedwig/Richter, Ralf: Zum Streik der italienischen Arbeitsmigranten im Volkswagenwerk Wolfsburg 1962, in: Jahrbuch für Forschungen zur Geschichte der Arbeiterbewegung 7 (2008), S. 72–88.

**136** | Vgl. z.B. Betriebszelle Ford der Gruppe Arbeiterkampf, Streik, S. 40–42; Huwer, Jörg: »Gastarbeiter« im Streik. Die Arbeitsniederlegung bei Ford Köln im August 1973, Köln 2013, S. 60–62; Huwer, »Gastarbeiter« (2007), S. 232.

**137** | Vgl. z.B. Hinken, Günter: Vom »Gastarbeiter« aus der Türkei zum gestaltenden Akteur. Mitbestimmung und Integration von Arbeitsmigranten bei Ford in Köln, in: Jan Motte/Rainer Ohliger (Hg.), Geschichte und Gedächtnis in der Einwanderungsgesellschaft. Migration zwischen historischer Rekonstruktion und Erinnerungspolitik, Essen 2004, S. 259–272, hier S. 265–269; Huwer, »Gastarbeiter« (2007), S. 233; Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 22 f.

ein.<sup>138</sup> Die Auswirkungen und die Folgen all dieser Prozesse im Bereich der Situation von ausländischen Beschäftigten für die Entwicklung der Mitbestimmungspraxis in der Automobilindustrie traten in einer besonders markanten Weise in den umfassenden Arbeitsniederlegungen der ersten Hälfte der 1970er-Jahre, an denen Migranten einen maßgeblichen Anteil hatten, zutage.<sup>139</sup>

Wie die verschiedenen Aspekte des Verhältnisses von betrieblicher Interessenvertretung und Beschäftigten zeigten, stellten die Stoßrichtung und Ausformung der Unternehmenspolitik gegenüber der Belegschaft und deren Vertretung einen maßgeblichen Bezugs- und Orientierungspunkt der Mitbestimmungspraxis dar. Intentionen und Handeln der Geschäftsleitungen bildeten ein bedeutendes Einflussmoment dieser Praxis, sodass sich das Verhältnis des Betriebsrats zum Management und zu den Arbeitnehmern interdependent entwickelte. Die im Großen und Ganzen kooperative und partnerschaftliche Ausrichtung der industriellen Beziehungen, deren konkrete Ausgestaltung von der Stärke der Interessenvertretung abhängig war, hatte insofern mehrere unterschiedliche Implikationen.

Zum einen konnte sie, wie bei Volkswagen besonders in den 1950er- und teilweise in den 1960er-Jahren, mit der Rolle des Betriebsrats bei der Rekrutierung und Eingliederung der Beschäftigten, bei Abstimmungen und Sondierungen im Umfeld der Vorbereitung und Durchführung der Tarifverhandlungen oder generell bei der Minimierung von Produktionsstörungen sowie mit der dadurch bedingten Akzeptanz und Anerkennung vonseiten der Geschäftsleitung, die auch durch die gemeinsame Ablehnung der Privatisierungspläne des Unternehmens befördert wurde, verbunden sein.<sup>140</sup> Unter diesen Bedingungen erschienen die Beziehungen des Betriebsrats zur Belegschaft im Rahmen der Interessenvertretung und deren allgemeine Orientierung gewissermaßen durch seine Beziehungsmodi zum Management präformiert.<sup>141</sup>

---

**138** | Vgl. etwa Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 76 f.; Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 25; Huwer, »Gastarbeiter« (2013), S. 66–69; Huwer, »Gastarbeiter« (2007), S. 233 f.

**139** | Vgl. exemplarisch und überblicksartig Birke, Streiks, S. 296–304; Trede, Misstrauen, S. 210–223, sowie Kap. IV.3.2.

**140** | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 106.

**141** | Vgl. ebd., S. 110.

Für das Management selbst war dabei, zum anderen, eine vielfach paternalistische Praxis kennzeichnend, die neben allgemeinen sozialpolitischen Maßnahmen, wie z. B. Bereitstellung von Erholungseinrichtungen und Sportstätten, Wohnungsförderung und Ausbau des betrieblichen Versicherungswesens, Gewährung von Beihilfen in Notfällen und aus familialen Anlässen, auch eine Erfolgsbeteiligung der Belegschaft oder etwa – vor allem bei Ford und Daimler-Benz – eine Verteilung von Leistungszulagen durch die Meister und Vorgesetzten einschloss.<sup>142</sup> Diese Praxis konnte nicht nur zur Leistungssteigerung und Loyalitätssicherung der Beschäftigten, sondern auch zu ihrer Disziplinierung beitragen. Durch den Rückgriff auf den Topos der »Betriebsgemeinschaft« (»glückliche VW-Familie«) ließ sie sich auch ideologisch stützen, während eine Identifikation mit dem Unternehmen bzw. Betrieb ebenso zu einem Teil des Arbeitnehmerselbstverständnisses (»Daimler-Bewusstsein«) werden konnte.<sup>143</sup>

Im Hinblick auf die innerbetriebliche Position des Betriebsrats ließ sich seine Wirkung nicht nur durch die Etablierung institutionalisierter Interaktion und Zusammenarbeit (z. B. regelmäßige Sitzungen und Besprechungen mit dem Management, Gesprächsrunden und -kreise auf verschiedenen betrieblichen Ebenen),<sup>144</sup> sondern auch und vor allem durch eine Einflussnahme auf die Machtallokation berechenbar – etwa im Sinne von Erwartungssicherheit – und kontrollierbar machen. Eine solche Einflussnahme implizierte etwa die unterschiedliche Bezahlung von »einfachen« Hallenbetriebsräten und Mitgliedern des Betriebsausschusses bzw. eine gezielte und differenzierte Handhabung von Freistellungen, d. h. die Ge-

---

**142** | Vgl. u. a. Wellhöner, »Wirtschaftswunder«, S. 150; Fattmann, 125 Jahre, S. 155–157; Osswald, Arbeitswelt, S. 137–161; Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 11; Delp/Schmidt/Wohlfahrt, Betriebspolitik, S. 164; Wittemann, Ford-Aktion, S. 159 f. Zur Handhabung der Erfolgsbeteiligung bei Volkswagen und den damit verbundenen Auseinandersetzungen vgl. Gerlach, Rüdiger: »Das geschlossene System ökonomischer Hebel«. Die Erfolgsbeteiligung der Beschäftigten im Automobilbau im DDR-BRD-Vergleich 1950–1980, in: Tilly/Triebel, Automobilindustrie, S. 301–328, hier S. 301–313.

**143** | Vgl. Betriebsratswahlen bei Daimler-Benz (1973), S. 46; Koch, Arbeitnehmer, S. 108, 121 f., 135; Wellhöner, »Wirtschaftswunder«, S. 144; Andresen, Mitbestimmen, S. 18. Vgl. auch Eberwein/Tholen, Borgwards Fall, S. 72.

**144** | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 101–104; S. Braun u. a., Ablauf, S. 145.

währung bestimmter Privilegien.<sup>145</sup> Besonders aktive und qualifizierte Betriebsräte und Vertrauensleute konnten dabei zu Meistern gemacht werden oder zum Management wechseln – und damit »abgeworben«, neutralisiert und der Interessenvertretung entzogen werden.<sup>146</sup>

Dementsprechend wirkte sich eine solche Politik in all ihren Facetten wesentlich auf das Verhalten des Betriebsrats in Verhandlungen mit der Geschäftsleitung, seine Positionierung in Arbeitskämpfen und die Auseinandersetzungen in der Arbeitnehmervertretung auf deren verschiedenen Ebenen, etwa im Zusammenhang mit Betriebsratswahlen und der Rolle des Vertrauenskörpers, aus. Diese Politik erschien als Hintergrund, aber auch als Widerspiegelung der Stellung des Betriebsrats im betrieblichen Macht- und Sozialgefüge, sowie als ein Moment, das zum Selbstverständnis des Betriebsrats gewissermaßen komplementär war.

### **III.5 Rolle, Stellung und Funktionen der Interessenvertretungen im Rahmen der betrieblichen Sozialordnungen**

Entfaltete sich die Mitbestimmungspraxis des Betriebsrats im Spannungsfeld seines Verhältnisses zur Gewerkschaft, Belegschaft und Geschäftsleitung, folgten ihre konkreten Ausprägungen aus seiner Rolle und seinen Funktionen innerhalb der jeweiligen betrieblichen Sozialordnungen. Die innerbetriebliche Stellung der Interessenvertretungen war auch in dieser Periode durch die Traditionen der Werke und ihrer Beschäftigten, die historischen Erfahrungen der industriellen Beziehungen, aber auch die Zusammensetzung der Belegschaften und die wirtschaftliche Lage der Unternehmen bedingt. Die relative Stärke oder Schwäche des Betriebsrats bildeten dabei eines der entscheidenden Momente, in denen seine Stellung im Werk zum Ausdruck kam. Solche Kräfteverhältnisse konnten jedoch in unterschiedliche Handlungs- und Interaktionszusammenhänge eingebunden und mit unterschiedlichen Orientierungen der Interessenvertretungs-

---

**145** | Vgl. Zur gewerkschaftlichen Lage im Volkswagenwerk (1962), S. 7f. Bei Daimler-Benz in Mannheim wurden freigestellte Betriebsräte wie Angestellte behandelt. Vgl. IMSF, Mitbestimmung, S. 128.

**146** | Zur gewerkschaftlichen Lage im Volkswagenwerk (1962), S. 9; Delp/Schmidt/Wohlfahrt, Betriebspolitik, S. 171f.; Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 13; Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 76.

politik verknüpft sein. Somit stellten die betrieblichen Sozialordnungen auch einen regulativen und strukturierenden Faktor für diese Politik dar.

Im Hinblick darauf wurden in den 1950er- und 1960er-Jahren mehrere Muster deutlich, die für die Position und Funktionen des Betriebsrats im betrieblichen System der Sozialbeziehungen charakteristisch waren. Unter den besonderen Bedingungen des Volkswagenwerks, in dem auch nach der Privatisierung die ausschlaggebende Rolle der öffentlichen Hand und der Haustarifvertrag beibehalten wurden,<sup>147</sup> entwickelte sich der Betriebsrat in Wolfsburg zu einer anerkannten, respektierten und gewerkschaftlich verankerten Interessenvertretung, deren Reichweite allerdings durch die paternalistische Politik des Managements und besonders des Generaldirektors Nordhoff eingeschränkt wurde. Zwar erfüllte der Betriebsrat gegenüber der Belegschaft wesentliche Schutz- oder auch »Ventilfunktionen« und trug zur Verbesserung ihrer materiellen Lage bei, jedoch blieb seine Tätigkeit auf das »Machbare«, das mit der Geschäftsleitung ausgehandelt wurde, begrenzt und tangierte nicht die (exklusiven) Prärogativen des Managements in Bezug auf die Bestimmung der Unternehmenspolitik.<sup>148</sup>

Vor diesem Hintergrund wurde die Interessenvertretung, ohne diese Politik grundlegend beeinflussen zu können, zu einem Herrschaftselement im Betrieb, durch das die Felder der personellen, sozialen und materiellen Angelegenheiten der Beschäftigten abgedeckt und die Kompetenzen des Managements entsprechend ergänzt wurden. Das Einbezogen sein in die bzw. die Beteiligung an den Herrschaftsstrukturen bedingte die Ausformung der Interessenvertretungspolitik vor allem als Ordnungspolitik, mit der auch das dienstleistungsförmige Verhältnis gegenüber den Arbeitnehmern einherging. In einem solchen Rahmen lehnte sich der Aufbau der Interessenvertretung, der einem hierarchischen Muster folgte – vom Vorsitzenden über den Betriebsausschuss zu den Hallenbetriebsräten, während die Richtung der Politik von einem kleinen, am Vorsitzenden orientierten Personenkreis bestimmt wurde –, an die Leitungsstrukturen des Managements an.<sup>149</sup> Diese

---

**147** | Durch das VW-Gesetz besaßen die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat außerdem praktisch ein Vetorecht bei Entscheidungen über Errichtung oder Verlegung von Produktionsstätten.

**148** | Vgl. Koch, *Arbeitnehmer*, S. 100–109; Wellhöner, »Wirtschaftswunder«, S. 152–155; Haipeter, *Mitbestimmung*, S. 147 f.

**149** | Vgl. Koch, *Arbeitnehmer*, S. 132–137.

Konstellation stellte, genauso wie die oben erörterte Entfernung der Interessenvertretungen von der Basis, einen Ausdruck der »Oligarchisierungstendenzen« der Betriebsräte in den 1950er- und 1960er-Jahren dar.<sup>150</sup>

Die verhältnismäßig engere Bindung des Betriebsrats an die Geschäftsleitung, die sich in der gegenseitigen Unterstützung und Akzeptanz im Rahmen eines »passiven Produktivitäts- und Wachstumspakts« während der Prosperitätsphase äußerte,<sup>151</sup> hatte auch weitreichende Auswirkungen auf das Verhältnis der Beschäftigten zur betrieblichen Führung. Dieses Verhältnis war vielfach durch die verinnerlichte Ideologie der »VW-Familie« und ein gewisses, vor allem auf die sozialstrukturellen Besonderheiten der Belegschaft zurückgehendes »Harmoniebedürfnis« geprägt, das seinerseits für die Beziehungen des Betriebsrats zum Management maßgebend wurde.<sup>152</sup> Zugleich wurde, besonders in den 1950er- und frühen 1960er-Jahren, die Belegschaftskritik an der Geschäftsleitung durch die Interessenvertretung – die damit selbst »äußerste Zurückhaltung« übte und sich nicht selten hinter den Generaldirektor stellte – weitgehend eingeschränkt.<sup>153</sup>

In diesem Kontext nahm die Praxis der Mitbestimmung bei VW die Gestalt einer »Mittler«-Politik an, nachdem die Interessenvertretung aus ihrer vorwiegenden »Bittsteller«-Rolle herausgetreten war.<sup>154</sup> Die »Mittler«-Rolle des Betriebsrats und sein entsprechendes Selbstverständnis beruhten auf der Kompromissbereitschaft und Konzilianz gegenüber der Geschäftsleitung, die eine Voraussetzung für die erfolgreiche Verteilungspolitik bildeten, und waren auf einen Ausgleich zwischen dem wirtschaftlichen Aufschwung des Unternehmens und den materiellen bzw. sozialen Verbesserungen in der Situation der Arbeitnehmer gerichtet. Sie führten allerdings auch dazu, dass in der Mitbestimmungspraxis die Konfliktfähigkeit bzw. -bereitschaft und die Konfliktlösungsproblematik im Verhältnis zur Unternehmensleitung oder die eigenständigen Akzente der Interessenvertretung im Rahmen der Partizipation zurücktraten.<sup>155</sup>

---

150 | Vgl. dazu Milert/Tschirbs, *Demokratie*, S. 457, 459–462.

151 | Vgl. Haipeter, *Mitbestimmung*, S. 146.

152 | Vgl. Koch, *Arbeitnehmer*, S. 134 f.

153 | Vgl. *Zur gewerkschaftlichen Lage im Volkswagenwerk (1962)*, S. 7, 10.

154 | Vgl. Koch, *Arbeitnehmer*, S. 101, 115 f.

155 | Vgl. ebd., S. 106 f., 136.

Resultierte die starke Stellung des Betriebsrats in Wolfsburg aus den besonderen Konstellationen und Erfahrungen der industriellen Beziehungen im Werk, die sich nach dem Ende des Krieges herausbildeten, und war sie mit dem »Vertretungsprinzip der Geschlossenheit« verbunden, dem alle potenziellen Differenzen und Auseinandersetzungen innerhalb der Interessenvertretungsstrukturen untergeordnet waren,<sup>156</sup> hing die Stärke der Betriebsräte bei Daimler-Benz mit deren Verwurzelung in den Stammebelegschaften und den gewerkschaftlichen Traditionen der (alten) Werke zusammen. Gleichwohl bewegte sich auch hier, etwa im Werk Untertürkheim, die Betriebsratspolitik um das »Machbare«, das Verteilungserfolge implizierte, jedoch ebenfalls mit weitgehenden, kompromisshaften Zugeständnissen an die Werksleitung verbunden war.<sup>157</sup> Die gefestigte innerbetriebliche Stellung der Interessenvertretung vor dem Hintergrund einer solchen Politik konnte sich allerdings ab den 1960er-Jahren nicht auf die innere Geschlossenheit, wie bei VW, stützen. Die Verselbstständigung der Interessenvertretungspolitik und deren Entfremdungsprozesse im Verhältnis zur Belegschaft führten, wie gezeigt, zum Aufkommen von oppositionellen Orientierungen und Strömungen an der Basis, die in den 1970er-Jahren zu einer Äußerung der Differenzierung und des Wandels von Modi, Dimensionen und Strukturen der betrieblichen Mitbestimmung werden sollten.

Die Mitbestimmungspraxis im Werk Mannheim zeichnete sich demgegenüber durch eine souveräne Position des Betriebsrats aus, der in den Auseinandersetzungen mit der Geschäftsleitung die Beschäftigten zu mobilisieren und deren Interessen oder die eigenen Anliegen weitgehend durchzusetzen vermochte. Vor diesem Hintergrund traten seine Einflussbereiche und -möglichkeiten u. a. in Gestalt von erworbenen und zunehmend selbstverständlich gewordenen Gewohnheitsrechten auf, die toleriert bzw. akzeptiert wurden und deren eventuelle Verletzung Protestaktionen der Beschäftigten und ihrer Vertretung nach sich zog. Die Stärke des Betriebsrats ging dabei nicht nur auf die gewichtige Rolle des Vertrauenskörpers und die enge Verschränkung mit der Gewerkschaft, sondern auch auf die Unterstützung der Belegschaft zurück, deren Erwartungen und Kritik als

---

156 | Vgl. ebd., S. 134–137.

157 | Vgl. Betriebsratswahlen bei Daimler-Benz (1973), S. 46; Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 70.

wesentlicher Rückkoppelungsmechanismus erschienen.<sup>158</sup> Die offensive Einstellung und Praxis der Interessenvertretung, die auch mit dem traditionellen Einfluss der Kommunisten im Werk zusammenhingen, bildeten dabei ein Gegengewicht zur starken Position des Managements, und eine solche Konstellation stellte den Hintergrund für den – zum Teil konfliktbeladenen – innerbetrieblichen Interessenausgleich dar.

Unter den Bedingungen einer Prävalenz der Unternehmens- bzw. Betriebsleitung ergaben sich aus dem Aufeinandertreffen der divergierenden Interessen im Rahmen der industriellen Beziehungen für die Akteure hingegen andere Konsequenzen und Interaktionsmuster. Wie am Beispiel von Ford deutlich wurde, konnten die linken Grundeinstellungen im Kölner Betriebsrat, vor allem in den 1950er-Jahren, von einer unzureichenden gewerkschaftlichen Verankerung und einem mangelnden Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen begleitet werden. Auch wenn sich mit der Durchführung der Schwerpunktaktion der Organisationsgrad verbessern und der Betriebsrat bzw. seine Spitze etwa generationell erneuern ließen, blieben die strukturellen Grenzen für seine Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten, die aus seiner schwachen Stellung im Verhältnis zum amerikanisch orientierten bzw. bestimmten Management resultierten, weiter bestehen.

Im Hinblick darauf zeigten sich diese Grenzen darin, dass der Betriebsrat noch in den 1960er-Jahren von den Vorgesetzten vielfach vorwiegend als eine Beschwerde- und kaum als eine Mitbestimmungsinstanz wahrgenommen wurde. Seine Informationschancen in Bezug auf technische und personelle Veränderungen waren eingeschränkt, und dementsprechend erfolgten seine Reaktionen darauf erst ex post, selektiv und punktuell. Somit blieb auch sein Einfluss auf solche Veränderungen und die Gestaltung der Arbeitsbedingungen insgesamt gering.<sup>159</sup> Trotz der kämpferischen Einstellungen der Betriebsratsführung in der zweiten Hälfte der 1960er- und Anfang der 1970er-Jahre sowie der linksorientierten, auch betriebsübergreifenden Aktivitäten des Betriebsratsvorsitzenden war der Durchsetzungserfolg der Interessenvertretung im Wesentlichen von der Haltung bzw. dem Entgegenkommen der Geschäftsleitung abhängig.

---

158 | Vgl. IMSF, Mitbestimmung, S. 131 f., 167–170.

159 | Vgl. S. Braun u. a., Ablauf, S. 145–151.

So konnte der Betriebsrat die Einsicht in Zeitstudienunterlagen, die vom Management zur Kalkulation und damit indirekt zur Vorgabe von Zeitwerten benutzt wurden (wodurch sich die Zeitentlohnung in Richtung einer Leistungsentlohnung verschob), nicht erreichen.<sup>160</sup> Auch bei der Einstellung von Ausbildungspersonal wie bei den Fragen der betrieblichen Berufsausbildung insgesamt wurden die Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte des Betriebsrats nicht beachtet.<sup>161</sup> Der Versuch der Interessenvertretung, im Jahre 1967 die von der Geschäftsleitung angesetzte Mehrarbeit abzulehnen, scheiterte an der Einigungsstelle.<sup>162</sup> Die relativ geringe Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrats, die darin zum Ausdruck kam, war aber auch durch seine eher schwache Position »nach innen« bedingt, die mit der oben angesprochenen Indifferenz der Belegschaft oder, wie die linksoppositionellen Gruppierungen in den 1970er-Jahren aus ihrer Perspektive kritisierten, mit der fehlenden »Politisierung und Bewusstseinsbildung im Betrieb« zusammenhing.<sup>163</sup>

Eine tendenziell vergleichbare Situation, in der sich die zunächst wenig gefestigte, von inneren Auseinandersetzungen und Spannungen geprägte Interessenvertretung und ihre Politik befanden, zeichnete sich auch bei Opel in Bochum ab, wobei dort maßgebliche Auswirkungen auf die Entwicklung der industriellen Beziehungen von der erst kurze Zeit zurückliegenden Eröffnung des Werks ausgehen mochten. Im Allgemeinen konnte somit die Wirkung der Faktoren auf der einen Achse der betrieblichen Sozialbeziehungen (Betriebsrat – Geschäftsleitung) durch die Einflüsse auf der anderen Ebene (Betriebsrat – Belegschaft) noch verstärkt werden, wodurch wiederum die Verflochtenheit der Mitbestimmungspraxis und deren

---

**160** | Vgl. ebd., S. 150 f.

**161** | Vgl. etwa das Schreiben der Vorstandsverwaltung, Abteilung Sozialpolitik an die Verwaltungsstelle Köln vom 30. Oktober 1968, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 170486 sowie das Gedächtnisprotokoll aus der Abteilung Berufsbildung beim IG-Metall-Vorstand vom 4. November 1968 betr. Beschlussverfahren gegen die Firma Ford Köln – Antrag des Betriebsrates auf Rechtsschutzgewährung durch die IG Metall, in: ebd.

**162** | Vgl. Betriebsrat der Ford-Werke Köln, 60 Jahre, S. 12.

**163** | Vgl. Gruppe Internationale Marxisten: Der Streik bei Ford vom 24.8.–30.8.1973. Streikverlauf, Analyse, Einschätzung, Dokumentation (= Was tun, Sonderdruck), Frankfurt a.M. 1973, S. 9.

Ausformungen in die betrieblichen Handlungskonstellationen markant hervortrat.

Für die Entwicklung der Betriebsratspolitik und Mitbestimmungsstrukturen in den 1950er- und 1960er-Jahren mit ihren unterschiedlichen Dimensionen und Implikationen waren insgesamt also mehrere signifikante Momente charakteristisch. Als allgemeine Tendenz erschien dabei zum einen die im Großen und Ganzen kooperative und kompromissförmige Ausrichtung und Ausgestaltung der industriellen Beziehungen, die bereits in der Wiederaufbauphase bemerkbar wurde und sich unter den Bedingungen des »Wirtschaftswunders« im Rahmen einer Schutz- und Verteilungspolitik der Interessenvertretungen entfalten konnte. Eine solche Ausrichtung schloss allerdings Spannungen und Konflikte nicht aus, die jedoch – jenseits der Verteilungs- und Tarifebene – vornehmlich die Verletzung von Gewohnheits- und zum Teil auch fixierten Rechten (als »Spielregeln«) oder ein unangemessenes Verhalten der Vorgesetzten betrafen, so z. B. im VW-Werk Braunschweig oder in den Borgward-Werken,<sup>164</sup> bzw. sie entstanden bei dem Versuch, die Gewohnheitsrechte erst zu implementieren.

Zum anderen verlief die Etablierung der für die Mitbestimmungspraxis in den Betrieben der Automobilindustrie kennzeichnenden Handlungs-, Einstellungs- und Rollenmuster in den 1950er- und 1960er-Jahren nicht statisch, sondern stellte einen dynamischen Prozess dar. Der Kern dieser Muster oder Formen war zwar bereits in der unmittelbaren Nachkriegszeit angelegt. Er entwickelte sich aber – besonders vor dem Hintergrund von anfangs instabilen Verhältnissen – erst unter dem Einfluss spezifischer inner- und außerbetrieblicher Faktoren, sodass ein Betriebsrat mit »Bittsteller«-Funktionen, wie bei VW in Wolfsburg, zu einem anerkannten und respektierten Vertretungsorgan werden konnte und der Ford-Betriebsrat, der die Funktionen einer Gewerkschaft in einem beinahe unorganisierten Werk erfüllt hatte, von einer aktiven, sich für eine betriebsnahe Vertretungspolitik einsetzenden und mit der gewerkschaftlichen Organisation zusammenhängenden, wenn auch in interne Auseinandersetzungen verwickelten Interessenvertretung abgelöst wurde.

---

**164** | Vgl. Andresen, Mitbestimmen, S. 21–23; Eberwein/Tholen, Borgwards Fall, S. 76–78.

Den formalen gesetzlichen Regelungen, die mit dem Betriebsverfassungsgesetz von 1952 eine bundesweite und einheitliche Grundlage erhielten, kam im Entwicklungsprozess der Mitbestimmung, in erster Linie im Hinblick auf die Reichweite des Einflusses, die Handlungsspielräume und die Stellung des Betriebsrats im System der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen, eine eher nachgeordnete Bedeutung zu. Der Rahmen, den diese Regelungen absteckten, wurde in Abhängigkeit von den jeweiligen Machtstrukturen, -ressourcen und -verhältnissen gefüllt und demensprechend etwa ausgeweitet oder restriktiv gehandhabt. Bereits der (paritätisch zusammengesetzte) Wirtschaftsausschuss, der nach dem Gesetz vor allem Informationsfunktionen hatte, wurde kaum als Quelle für wirtschaftliche und unternehmenspolitische Informationen genutzt, zumal sie von der Geschäftsleitung nur in begrenztem Umfang zur Verfügung gestellt wurden. Diese Informationen flossen nicht selten – unbeschadet der Schweigepflicht – über die Betriebsräte als Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.<sup>165</sup>

Bei Volkswagen erlangte der Betriebsrat verglichen mit den Gesetzesregelungen viel weiter gehende Beteiligungsrechte, Kompetenzen und Einflussmöglichkeiten, was vornehmlich durch seine Rolle als Ordnungsfaktor in der Wiederaufbauphase und bei der Autonomiesicherung des Wolfsburger Werks bedingt war. Vor diesem Hintergrund gestaltete sich sein Verhältnis zum Betriebsverfassungsgesetz nach dessen Inkrafttreten eher distanziert, während die innerbetrieblichen Vereinbarungen sowie die Firmentarifverträge die gesetzlichen Normen und Vorschriften zurücktreten ließen.<sup>166</sup> Auch bei Daimler-Benz, so beispielsweise in Mannheim, besaßen die gesetzlichen Regelungen einen relativ begrenzten Stellenwert. Der Betriebsrat konnte aufgrund seiner starken Position und des Rückhalts im Betrieb, was ihm die Wahrnehmung von Rechten mit Gewohnheitscharakter sicherte, etwa die Restriktionen im Kontext der Schweige- und Friedenspflicht umgehen und seine Wirkung im Bereich der organisations-technischen Veränderungen oder personellen Angelegenheiten amplifi-

---

**165** | Vgl. z. B. IMSF, Mitbestimmung, S. 135, 140. Zur Mitbestimmung im Aufsichtsrat am Beispiel von Daimler-Benz vgl. als Überblick Engbert, Anna: Industrielle Beziehungen in der Automobilindustrie. Die Daimler-Benz AG 1949–1966/67, in: Tilly/Triebel, Automobilindustrie, S. 285–299.

**166** | Vgl. dazu Koch, Arbeitnehmer, S. 116–120.

zieren.<sup>167</sup> Bei Ford hingegen bestanden solche Möglichkeiten für den Betriebsrat nicht, und besonders mit dem Beitritt des Unternehmens zum Arbeitgeberverband konnten außerbetriebliche Regelungen auch als Mittel zur Einschränkung des Einflusses und der Spielräume des Betriebsrats oder der Gewerkschaft dienen. Somit wurden auch in dieser Hinsicht in erster Linie die betrieblichen Sozialordnungen – und weniger die gesetzlichen Rahmenbedingungen – zu einem maßgeblichen Faktor bei der Ausrichtung und Entfaltung der Mitbestimmungspraxis.

Ein weiteres wesentliches Moment für die Entwicklung der Mitbestimmung und ihrer Strukturen stellte die Differenzierung der Handlungs-, Interaktions- und Interessensebenen dar. Es war vor allem die institutionelle Einrichtung der Gesamtbetriebsräte, die zu einer solchen Differenzierung beitrug. Der Gesamtbetriebsrat agierte zwar auf der Unternehmens-, d. h. betriebsübergreifenden, wenn auch nicht auf einer übergeordneten Ebene. Durch seine Tätigkeit wurden aber auch die Situation und die Verhältnisse in den einzelnen Werken tangiert, zumal er sich aus den Werksbetriebsräten zusammensetzte.<sup>168</sup> Die Besetzung des Postens eines GBR-Vorsitzenden konnte dabei eine Äußerung der Gewichts- und Einflussverteilung (oder -kompensation) der einzelnen Betriebe im Unternehmensmaßstab darstellen, und in seinem Handeln spiegelte sich somit die Interdependenz von beiden Ebenen der Betriebsratsvertretung wider.

Zugleich traten auch Disparitäten zwischen den Werken eines Unternehmens zutage. Diese Disparitäten hatten mitunter Probleme bei der Implementierung von auf Unternehmensebene getroffenen Vereinbarungen in den Betrieben oder bei der Übertragung der Ergebnisse vom Stammwerk auf die Zweigwerke bzw. bei deren Kompatibilität zur Folge und konnten zu Spannungen und Auseinandersetzungen in den Belegschaften und Interessenvertretungen, so etwa bei Volkswagen in Hannover oder auch in Kassel, führen.<sup>169</sup> Sie waren nicht nur durch die unterschiedliche Stellung der Betriebe innerhalb der jeweiligen Firma, sondern

---

**167** | Vgl. IMSF, Mitbestimmung, S. 131 f.

**168** | Zum Gesamtbetriebsrat bei Daimler-Benz vgl. Osswald, Arbeitswelt, S. 53–56. Bei Volkswagen wurde ein Gesamtbetriebsrat erst 1972 bzw. 1970 (als Vorläufer) gebildet. Vgl. u. a. Andresen, Mitbestimmen, S. 31.

**169** | Vgl. Sitzung des Betriebsausschusses der Volkswagenwerke AG am 15. September 1970, S. 3–5; Peter, Listen.

auch wiederum durch die Differenzen in den innerbetrieblichen Kulturen und Traditionen bedingt. In dieser Hinsicht setzte sich die bereits in der Nachkriegszeit deutlich gewordene Tendenz der Ungleichmäßigkeit und Ungleichgewichtigkeit innerhalb eines Unternehmens fort, die sich auch in der Situation und Ausrichtung der Betriebsräte, ihren Einstellungen, Beziehungsmustern und Einflussmöglichkeiten manifestierte.

Besonders deutlich waren dabei manche Diskrepanzen zwischen den »alten« und den »neuen« Werken. Für die industriellen Beziehungen in den neu errichteten Werken, wie z. B. bei Opel in Bochum oder bei VW in Kassel und Hannover, bzw. auch für die Verhältnisse im Umfeld der Interessenvertretungsstrukturen waren ab den 1960er-Jahren im Vergleich zu den Stammbetrieben tendenziell häufiger geringere Stabilität, Spannungen, Fraktionierungen, aktive Oppositionsströmungen und folgenreiche Konflikte im Betriebsrat und Vertrauenskörper kennzeichnend. Auch bei Ford, wo im Hauptwerk Köln-Niehl selbst die Situation weniger stabil war, wurden die Divergenzen zwischen den Betrieben bzw. Betriebsteilen bemerkbar. So verfolgte die Interessenvertretung der 1968 eröffneten Produktentwicklung in Merkenich eine verglichen mit den Produktionsabteilungen offensivere Politik – vornehmlich gegen die Entscheidungen von Ford of Europe –, die sich in vielfältigen Protestaktionen und einer Reihe von kurzen Arbeitsniederlegungen niederschlug.<sup>170</sup> In den Entwicklungen bei Ford äußerte sich mithin noch eine zusätzliche Dimension der industriellen Beziehungen, die in ihrer umfassenden Bedeutung für deren Strukturen und Akteure in der Automobilindustrie vor allem in den nächsten Jahrzehnten weitreichende Auswirkungen zeitigte: Durch die Gründung der Ford-Holdinggesellschaft wurden die Planungs- und Entscheidungsprozesse im Management europäisiert, was das Handeln und die Politik der Betriebsräte erschwerte und ihre Position tendenziell schwächte, wenngleich auch neue Optionen und Koalitionsmöglichkeiten eröffnete.<sup>171</sup>

Die sukzessive Differenzierung und partielle Auffächerung der Handlungsbereiche, Strukturen und Beziehungsmuster der Interessenvertretungen bildete somit einen bedeutenden Hintergrund für die in ihren Grundzügen – trotz temporärer, gelegentlicher Spannungen und Konflikte – kooperative und dienstleistungsförmige Ausrichtung der Mitbestimmungspolitik im

---

170 | Vgl. Fetzter, Europäisierung, S. 292 f.

171 | Vgl. ebd., S. 289–294.

Rahmen der betrieblichen Sozialordnungen. Einen signifikanten Faktor stellte dabei die sich ansatzweise bereits in der Wiederaufbauphase abzeichnende relative Kontinuität in der Besetzung der Betriebsräte bzw. ihrer Leitungen dar, die besonders bei Volkswagen oder Daimler-Benz ausgeprägt war. Unter diesen Bedingungen trug eine solche Kontinuität, verbunden mit der zunehmenden Etablierung der Freistellungen, vielfach zu einer allmählichen Professionalisierung der Betriebsratstätigkeit bei,<sup>172</sup> die sich besonders in der folgenden Phase der Mitbestimmungsentwicklung ausweiten konnte und zu einer wesentlichen Voraussetzung, aber auch einem Moment des Wandels im Hinblick auf die Umfelder, Orientierungen und Praxis der Interessenvertretungen in der Automobilindustrie wurde.

---

172 | Zu den Aspekten und Zusammenhängen der Professionalisierung in den 1950er- und 1960er-Jahren im Allgemeinen vgl. Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 455–462.

## IV. Interessenvertretung in Zeiten der Krise (1970er- bis Anfang der 1980er-Jahre)

---

### IV.1 Entwicklung der Branche und Beschäftigung

Die Zeit zwischen den frühen 1970er- und frühen 1980er-Jahren stellte eine besonders verdichtete, einschneidende und folgenreiche Periode in der Entwicklung der deutschen Automobilindustrie dar. In dieser Periode, die durch krisenhafte Erscheinungen und Prozesse, starke Konjunkturschwankungen und zunehmende (internationale) Konkurrenzdränge gekennzeichnet war, deuteten sich gravierende Umbrüche in den Produktions- und Arbeitsbedingungen nach dem Auslaufen der Prosperitätsphase an. Diese Umbrüche, deren Folgen besonders in den darauffolgenden Jahrzehnten deutlich wurden, hatten weitreichende Auswirkungen auch auf die Entwicklung der Sozialbeziehungen in Betrieb und Unternehmen und die Gestaltung der Interessenvertretungspolitik und Mitbestimmungspraxis in der Branche. Insofern bildeten die 1970er-Jahre im Hinblick darauf eine Übergangsphase,<sup>1</sup> in der sich abzeichnende Umstrukturierungen und Neuorientierungen vor dem Hintergrund der Krise mit dem partiellen Fortwirken alter Beziehungs-, Handlungs- und Präferenzmuster einhergingen.

---

1 | Vgl. Tilly, Stephanie: »Die guten Zeiten ... sind vorbei.« Zum Verhältnis von Automobilindustrie, Politik und Automobilverband in den 1970er Jahren, in: Morten Reitmayer/Ruth Rosenberger (Hg.), Unternehmen am Ende des »goldenen Zeitalters«. Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive, Essen 2008, S. 209–232, hier S. 209; Tilly, Stephanie/Triebel, Florian: Automobilwirtschaft nach 1945: Kontinuität, Krise, Wandel. Eine Einführung, in: Tilly/Triebel, Automobilindustrie, S. 1–21, hier S. 6f.; Widuckel, Paradigmenentwicklung, S. 22.

Die Branchenkrise – vor allem als Krise der Automobilproduktion –, die durch die Ölpreisschocks von 1973 und 1979 beschleunigt und verschärft wurde, stellte ein dominantes Präge Merkmal der Periode dar. Erste Krisenerscheinungen machten sich zwar bereits zu Beginn der 1970er-Jahre bemerkbar. So ging die Zahl der Neuzulassungen (Pkw und Kombi) 1972 um 0,4 und 1973 um 5,2 Prozent zurück. Die Beschäftigung im Straßenfahrzeugbau nahm 1972 um 3,4 Prozent ab, auch wenn sie im darauffolgenden Jahr wieder um 2,7 Prozent stieg.<sup>2</sup> Die Krise bei Volkswagen, die im Wesentlichen durch endogene Faktoren, wie etwa die Modellpolitik, aber auch durch Absatzschwierigkeiten im Ausland bedingt war, hatte 1971/72 ebenfalls einen Produktions- und Beschäftigungsrückgang (um sieben bzw. zehn Prozent) zur Folge.<sup>3</sup> Doch erst mit dem massiven Produktionseinbruch, der 1974 auf die Kraftstoffverknappung und -verteuerung folgte, wurden die Krise bzw. ihre Dimensionen manifest. In jenem Jahr betrug der Produktionsrückgang 22 Prozent, und auch die Beschäftigtenzahlen in den automobilproduzierenden Unternehmen sanken insgesamt um 6,4 Prozent.<sup>4</sup> Gleichwohl konnte die Produktion bereits 1975 erneut gesteigert werden, und 1976 wurde wieder das Niveau von 1970 erreicht.<sup>5</sup> Die Beschäftigtenzahlen stiegen in der zweiten Hälfte der 1970er-Jahre ebenfalls an, bevor um die Wende zu den 1980er-Jahren erneut sowohl die Produktion als auch die Beschäftigung zurückgingen.<sup>6</sup>

Die Automobilunternehmen waren in unterschiedlichem Maße von der Krise betroffen. Bei Volkswagen verbanden sich die Produktionseinbußen im Zuge der Ölpreiserhöhung mit den Schwierigkeiten, die durch den Übergang zur erweiterten Modellpolitik und die Absatzrückgänge besonders auf dem US-amerikanischen Markt bedingt waren. Das Pro-

---

2 | Vgl. Schultz-Wild, Rainer: *Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise*, Frankfurt a. M./New York 1978, S. 25 f., 182 f.

3 | Vgl. Dombois, Rainer: *Massenentlassungen bei VW: Individualisierung der Krise*, in: *Leviathan* 4 (1976), S. 432–464, hier S. 436, 439; Koch, *Arbeitnehmer*, S. 141–143.

4 | Vgl. u. a. Tilly, »Die guten Zeiten ... sind vorbei«, S. 227; Grunow-Osswald, Elfride: *Wirtschaftskrisen – Wendepunkte für den Konzern? Daimler-Benz 1960–1985*, in: Tilly/Triebel, *Automobilindustrie*, S. 77–110, hier S. 94.

5 | Vgl. Schultz-Wildt, *Beschäftigungspolitik*, S. 185 f.

6 | Vgl. etwa Grunow-Osswald, *Wirtschaftskrisen*, S. 96; Pohl, *Automobilindustrie*, S. 237 f.; Nolte, *Freihandel*, S. 59–61.

duktionsvolumen im Unternehmen sank allein 1974 um elf Prozent und die Beschäftigung 1974/75 um fast 32.000 Arbeitnehmer, d. h. um 26 Prozent.<sup>7</sup> Auch bei Ford und Opel wurden die Belegschaften um 6.000 bzw. 10.000 Beschäftigte reduziert.<sup>8</sup> Hingegen blieb die Produktions- und Absatzentwicklung bei Daimler-Benz um die Mitte der 1970er-Jahre relativ stabil. Im Jahre 1974 stiegen die Pkw-Produktionszahlen um 2,5 Prozent, die Beschäftigung sank allerdings zugleich um 3.000 Arbeitnehmer.<sup>9</sup> Die besondere Situation des Unternehmens hing dabei im Wesentlichen mit der Kundenstruktur – im gehobenen Marktsegment –, den aufgebauten Liquiditätsreserven sowie mit einer vorsichtigen Investitionspolitik bzw. Kapazitätsplanung, mit der ein Nachfrageüberhang verbunden war, zusammen.<sup>10</sup>

Die Entwicklung der Automobilbranche in Deutschland verlief somit in den 1970er- und frühen 1980er-Jahren insgesamt unter wesentlich veränderten Marktbedingungen. Auf der Angebotsseite verschärfte sich die Konkurrenz besonders im internationalen Maßstab. Die Aufgabe der festen Wechselkurse und mehrmalige Aufwertungen der D-Mark zogen Exportschwierigkeiten der Automobilunternehmen nach sich. Der Aufstieg Japans zum weltweit größten Automobilexporteur (1974) bzw. -produzenten (1980) bedeutete einen Rückgang des deutschen Anteils an der Weltautomobilproduktion – von mehr als 13 Prozent 1970 auf unter zehn Prozent 1980.<sup>11</sup> Auch auf der Nachfrageseite fanden gravierende Veränderungen statt. Das Kaufverhalten verschob sich zunehmend von der Erst- in Richtung Ersatznachfrage und zu kleineren, preisgünstigeren, den Kraft-

---

7 | Vgl. Dombois, Massenentlassungen, S. 436, 443. Vgl. auch Streeck/Hoff, Industrial Relations, S. 52 (mit Angaben auch zu den anderen Automobilunternehmen).

8 | Vgl. Betriebsrat der Ford-Werke Köln, 60 Jahre, S. 17. Die Angaben beziehen sich auf die Zahlen der Lohn- und Gehaltsempfänger sowie Auszubildenden von 1973 bis 1974. Für Opel vgl. u. a. M. Schwarz, Grenzen, S. 53.

9 | Vgl. Grunow-Osswald, Wirtschaftskrisen, S. 94; Osswald, Arbeitswelt, S. 23.

10 | Vgl. Grunow-Osswald, Wirtschaftskrisen, S. 95, 98; Feldenkirchen, »Vom Guten das Beste«, S. 263.

11 | Vgl. Bauer, Reinhold: Ölpreiskrisen und Industrieroboter. Die siebziger Jahre als Umbruchphase für die Automobilindustrie in beiden deutschen Staaten, in: Konrad H. Jarausch (Hg.), Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte, Göttingen 2008, S. 68–83, hier S. 79; Diekmann, Automobilindustrie, S. 16.

stoffverbrauch reduzierenden Fahrzeugen. Begleitet und befördert wurden diese Entwicklungen auch durch breite öffentliche Diskussionen im Kontext der »Grenzen des Wachstums«, die sich um die Umweltbelastung und -zerstörung, das Verkehrsaufkommen oder die Verkehrssicherheit bewegten.<sup>12</sup> Die Veränderungen in der Nachfragestruktur trugen somit auch zur Labilisierung der Marktbedingungen bei und hatten entsprechende Anpassungsbemühungen der Automobilunternehmen zur Folge.<sup>13</sup>

Trotz der konjunkturellen bzw. nachfragebedingten Instabilität des Automobilmarktes blieben seine produzentenbezogenen Strukturen auch in den 1970er- und 1980er-Jahren von einigen wenigen großen Unternehmen bestimmt. So deckten Volkswagen, Daimler-Benz, Ford, Opel und BMW fast die gesamte Kraftwagenproduktion der Bundesrepublik ab und vereinigten zu Beginn der 1980er-Jahre etwa drei Viertel des Pkw-Absatzes auf sich.<sup>14</sup> Volkswagen blieb auch weiterhin der größte Pkw-Hersteller mit einem Anteil an Neuzulassungen von etwa 30 Prozent (1981), gefolgt von Opel (16 Prozent), Ford (11,7 Prozent) und Daimler-Benz (10,6 Prozent).<sup>15</sup> Anfang der 1980er-Jahre beschäftigte VW um die 120.000 Arbeitnehmer, während die Belegschaftszahlen von Daimler-Benz beinahe 150.000, von Ford knapp 50.000 und von Opel etwa 60.000 betragen.<sup>16</sup> Wie bereits angedeutet, unterlag die Beschäftigungsentwicklung in der Automobilindustrie in den 1970er- und frühen 1980er-Jahren unter den Bedingungen der Krise erheblichen Schwankungen. In der Tendenz konnte die Zahl der Beschäftigten in der Branche allerdings gesteigert werden. Während 1970

---

12 | Vgl. Tilly, »Die guten Zeiten ... sind vorbei«, S. 210; Tilly/Triebel, Automobilwirtschaft, S. 7, 10; R. Bauer, Ölpreiskrisen, S. 70f.; Pohl, Automobilindustrie, S. 237.

13 | Vgl. dazu u. a. R. Bauer, Ölpreiskrisen, S. 73–76.

14 | Vgl. Berg, Automobilindustrie, S. 179 f.

15 | Vgl. ebd.

16 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 143; Osswald, Arbeitswelt, S. 22; Betriebsrat der Ford-Werke Köln, 60 Jahre, S. 17 (Angaben für Lohn-, Gehaltsempfänger und Auszubildende; 1978–1980 betrug die Beschäftigtenzahl noch etwa 58.000); M. Schwarz, Grenzen, S. 53, 58. Vgl. auch Feldenkirchen, »Vom Guten das Beste«, S. 262 (Angaben für den Daimler-Benz-Konzern: über 180.000 Beschäftigte); zu Ford Thomes, Searching for identity, S. 174.

ca. 345.000 Arbeitnehmer in der Pkw- und Nutzfahrzeugproduktion tätig waren, belief sich ihre Anzahl 1980 auf etwa 390.000.<sup>17</sup>

Besonders bezeichnend war in dieser Hinsicht die Situation der ausländischen Beschäftigten, deren Anteil in der Branche 1972 etwa 23 Prozent betrug.<sup>18</sup> Abgesehen vom Anwerbestopp waren sie besonders stark von der Krise und den damit verbundenen Personalreduktionen betroffen. So sank die Zahl der Ausländer bei Volkswagen allein in Wolfsburg zwischen 1973 und 1975 um ca. 4.600, d. h. um mehr als die Hälfte, während sie in den wesentlich kleineren Zweigwerken Hannover, Kassel und Salzgitter um mehr als 70 Prozent zurückging.<sup>19</sup> Der Anteil der Ausländer in der VW-Arbeiterschaft fiel zwischen 1973 und 1975 von 18 auf acht Prozent.<sup>20</sup> Bei Opel belief sich der Rückgang der Ausländerbeschäftigung im Jahre 1974 im Vergleich zu 1972 ebenfalls auf fast 60 Prozent,<sup>21</sup> während bei Daimler-Benz und Ford die ausländischen Arbeitnehmer vom Beschäftigungsabbau nur relativ geringfügig betroffen waren.<sup>22</sup> In der zweiten Hälfte der 1970er-Jahre stieg der Ausländeranteil in den Unternehmen der Automobilindustrie allerdings zum Teil wieder an und sank im Übergang zu den 1980er-Jahren erneut.<sup>23</sup> In diesen Schwankungen spiegelte sich auch die innere Segmentierung der Arbeitnehmerschaft wider, waren es doch vorwiegend die besser bezahlten, deutschen, männlichen, über 40 Jahre alten Arbeiter mit einer längeren Betriebszugehörigkeit – d. h. die Angehörigen

---

17 | Vgl. Kuhlmann, Modellwechsel, S. 109. Vgl. auch Verband der Automobilindustrie: *Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft*, 42. Folge (1978), S. 294; 47. Folge (1983), S. 316.

18 | Vgl. Kuhlmann, Modellwechsel, S. 111.

19 | Vgl. Dombois, Rainer: *Beschäftigungspolitik in der Krise. VW als Modell großbetrieblichen Krisenmanagements*, in: Doleschal/Dombois, *Wohin läuft VW?*, S. 273–290, hier S. 277. Zu VW vgl. auch Dohse, Knuth: *Ausländerentlassungen beim Volkswagenwerk*, in: *Leviathan* 4 (1976), S. 485–493; Koch, *Arbeitnehmer*, S. 143.

20 | Vgl. Dombois, *Massenentlassungen*, S. 444 f.

21 | Vgl. Düe/Hentrich, *Krise*, S. 71, 146.

22 | Vgl. Feldenkirchen, »Vom Guten das Beste«, S. 254; Hinken, »Gastarbeiter«, S. 261 f.

23 | Vgl. am Beispiel von Opel Düe/Hentrich, *Krise*, S. 146; für Daimler-Benz, wo die Anzahl der ausländischen Belegschaftsmitglieder schwankte, vgl. Feldenkirchen, »Vom Guten das Beste«, S. 254; Osswald, *Arbeitswelt*, S. 30.

der Stammebelegschaft –, die vom Beschäftigungsabbau im Zusammenhang mit der Krise kaum tangiert wurden.<sup>24</sup>

Die Anpassungs- und Wandlungsprozesse der Automobilindustrie in den 1970er- und frühen 1980er-Jahren schlugen sich nicht nur in der Bewältigung der unmittelbaren Krisenerscheinungen und -folgen nieder. Auch im Bereich der Produktionsstrukturen traten tief greifende Umbrüche und Transformationen zutage. Es zeichneten sich somit bereits Entwicklungstendenzen ab, die in der nachfolgenden Periode die Ausformung und Gestaltung der Verhältnisse im Bereich der Automobilproduktion wie die Ausrichtung der industriellen Beziehungen bestimmten. Diese Tendenzen äußerten sich etwa im beginnenden Übergang zu flexibleren Produktionsformen, im steigenden Automatisierungsgrad, in der Anwendung der Robotertechnologie und der Mikroelektronik oder im punktuellen Einsatz von Gruppenarbeit.<sup>25</sup> Für die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung brachten sie neue Aufgaben-, Problem- und Tätigkeitsfelder mit sich, die für ihre Handlungsorientierungen und -muster maßgeblich wurden oder wesentlich an Bedeutung gewannen.

Im Ganzen stellte die Zeit nach dem Ende des »Booms« für die Automobilindustrie ein »Scharnier« und »Vorbereitungsjahrzehnt«<sup>26</sup> oder auch eine »Phase der Herausforderungen« dar.<sup>27</sup> Die stark zurückgegangenen quantitativen Wachstumsraten bedeuteten zugleich eine Relevanzzunahme des qualitativen Wachstums.<sup>28</sup> Bei der aufrechterhaltenen Exportorientierung und den ungeachtet der Kriseneinbrüche überaus hohen Anteilen der für die Ausfuhr bestimmten Produktion – so betrug die Exportquote in der Branche 1973/74 etwa 60, in der zweiten Hälfte der 1970er-Jahre um

---

24 | Vgl. Dombois, Beschäftigungspolitik, S. 284; Koch, Arbeitnehmer, S. 144; ausführlich zur Selektion bei der Personalreduktion Dombois, Massenentlassungen, besonders S. 442–459.

25 | Vgl. Tilly/Triebel, Automobilwirtschaft, S. 9 f.; R. Bauer, Ölpreiskrisen, S. 75.

26 | Artus, Ingrid: Mitbestimmung versus Rapport de force: Geschichte und Gegenwart betrieblicher Interessenvertretung im deutsch-französischer Vergleich, in: Andresen/Bitzegeio/Mittag, »Nach dem Strukturbruch«?, S. 213–243, hier S. 213 f.; R. Bauer, Ölpreiskrisen, S. 75.

27 | Tilly, »Die guten Zeiten ... sind vorbei«, S. 217.

28 | Vgl. Diekmann, Automobilindustrie, S. 17.

die 50 und Mitte der 1980er-Jahre erneut ca. 60 Prozent<sup>29</sup> – vertieften sich nicht nur die internationalen Verflechtungen der Automobilunternehmen, sondern diese entwickelten sich zum Teil noch stärker zu umfassenden internationalen Konzernen mit sich ausweitenden Geschäftsfeldern.<sup>30</sup>

## **IV.2 Schwerpunkte und Aufgabenfelder des Betriebsratshandelns**

### **IV.2.1 Beschäftigungs- und Arbeitszeitpolitik**

Wie die Entwicklung der Automobilindustrie im Ganzen waren auch die Praxis und Politik der Mitbestimmung in den 1970er- und beginnenden 1980er-Jahren vor allem durch die Branchenkrise, die konjunkturellen Ausschläge und die damit verbundenen Umbrüche im Bereich der Produktion und des Arbeitskräfteinsatzes geprägt. Die Sicherung der Beschäftigung vor dem Hintergrund des Personalabbaus, der Kurzarbeit und der Produktionsumstrukturierungen wurde zum maßgeblichen, dominierenden Problemfeld der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen. Unter diesen Bedingungen kam der Auseinandersetzung mit den Krisenmaßnahmen und der Beschäftigungspolitik der Unternehmen eine zentrale Bedeutung im Betriebsratshandeln zu.

Die massiven Absatzrückgänge 1974/75 im Umfeld der Krise zogen entsprechende Anpassungen des Produktionsvolumens nach sich. Im Zuge dieser Maßnahmen griffen die Unternehmen auf Aufhebungsverträge mit Abfindungszahlungen, Nichtersatz der Fluktuation, Frühverrentungen, Kurzarbeit und, wie etwa Opel, teilweise auch auf Entlassungen unterhalb der Grenze für Massenentlassungen (ab 50 Beschäftigte) zurück.<sup>31</sup> Dadurch wurde z. B.

---

**29** | Vgl. Düe/Hentrich, *Krise*, S. 133; Verband der Automobilindustrie: *Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft*, 52. Folge (1988), S. 26f. Die Ab- und Zunahmen der Exportquote waren allerdings nicht kontinuierlich; diese schwankte vielmehr von Jahr zu Jahr.

**30** | Für Daimler-Benz vgl. Grunow-Osswald, *Wirtschaftskrisen*, S. 98–107.

**31** | Zur Beschäftigungspolitik in der Automobilindustrie allgemein vgl. Köhler, Christoph/Sengenberger, Werner: *Konjunktur und Personalanpassung. Betriebliche Beschäftigungspolitik in der deutschen und amerikanischen Automobilindustrie*, Frankfurt a. M./New York 1983; Schultz-Wildt, *Beschäftigungspolitik*.

bei Opel in Rüsselsheim die Belegschaft um mehr als 10.000 und bei VW um über 30.000 Arbeitnehmer reduziert.<sup>32</sup> Von den Betriebsräten wurden solche Maßnahmen zur Beschäftigungsreduktion – als Mittel zur Vermeidung von Massenentlassungen – großenteils mitgetragen, wenngleich sie ihnen, wie etwa bei Ford, auch distanziert gegenüberstehen konnten.<sup>33</sup> Bei Volkswagen entwickelte sich dabei eine spezifische Konstellation. Um der Krise des Unternehmens, die bereits zu Beginn der 1970er-Jahre zutage trat und u. a. mit der Abhängigkeit vom US-amerikanischen Export, einer einseitigen Modellpolitik und mit Verlusten infolge der Übernahme von NSU zusammenhing,<sup>34</sup> zu begegnen, beabsichtigte die Geschäftsleitung drastische Maßnahmen. Sie schlossen vor allem die Stilllegung von NSU-Werken und einen massiven Personalabbau – von bis zu 30.000 Beschäftigten –, u. a. durch Kündigungen, ein.<sup>35</sup>

Eine abgemilderte Variante der Krisenmaßnahmen, die den sozialen Belangen stärker Rechnung tragen sollte und als sogenannter »S1-Plan« bekannt wurde, sah den Verkauf von NSU-Werken in Heilbronn und Neuenstein, Reduktion der Produktion im Werk Neckarsulm auf eine Schicht, Verlagerung der Fahrzeugmontage von Salzgitter nach Wolfsburg, Abfindungszahlungen und im äußersten Fall Entlassungen vor. Der Personalbestand des Unternehmens sollte insgesamt um 25.000 Beschäftigte gekürzt werden.<sup>36</sup> Die Arbeitnehmervertreter im VW-Aufsichtsrat stimmten im

---

**32** | Vgl. Streeck, Wolfgang: *Industrial Relations in West Germany. A Case Study of the Car Industry*, London 1984, S. 118 f.; Düe/Hentrich, *Krise*, S. 64; Dombos, *Beschäftigungspolitik*, S. 273; Koch, *Arbeitnehmer*, S. 142.

**33** | Vgl. etwa Betriebsrat der Ford-Werke AG: *Betreff: Aufhebungsverträge für Lohn- und Gehaltsempfänger* [Dezember 1974], in: *IG-Metall-Archiv im AdsD*, 5/IGMA 151246.

**34** | Vgl. Streeck, *Industrial Relations*, S. 56–58. Vgl. auch Grieger, Manfred: *Die geplatzte »Wirtschaftswundertüte«*. Die Krisen 1966/67 und 1973/75 im deutschen Symbolunternehmen Volkswagen, in: Tilly/Triebel, *Automobilindustrie*, S. 23–75, besonders S. 45–62.

**35** | Vgl. Streeck, *Industrial Relations*, S. 67–70; Grieger, Manfred: *Der neue Geist im Volkswagenwerk. Produktinnovation, Kapazitätsabbau und Mitbestimmungsmodernisierung 1968–1976*, in: Reitmayer/Rosenberger, *Unternehmen am Ende des »goldenen Zeitalters«*, S. 31–66, hier S. 57.

**36** | Vgl. Streeck, *Industrial Relations*, S. 70–72; Endres, Egon: *Macht und Solidarität. Beschäftigungsabbau in der Automobilindustrie. Das Beispiel AUDI/NSU Neckarsulm*, Hamburg 1990, S. 42 f.; Grieger, *Geist*, S. 57.

April 1975 gegen diesen Plan. Die IG Metall und die betrieblichen Interessenvertretungen gingen dabei von einer positiveren Geschäftsprognose aus (die sich im Nachhinein als realistischer erwies) und erarbeiteten eigene Alternativvorschläge zur Bewältigung der Krise, die etwa eine Beschränkung des Personalabbaus auf 20.000, seine Streckung und den Verzicht auf Massenentlassungen vorsahen.<sup>37</sup> Der »S1-Plan« wurde zwar in großen Teilen umgesetzt, und die Werksteile Heilbronn und Neuenstein wurden geschlossen bzw. verkauft, durch den günstigen Verlauf der Konjunktur und die zahlreiche Inanspruchnahme der Abfindungen konnten aber die Entlassungen vermieden werden.<sup>38</sup>

Die rasche Konjunkturerholung und die zunehmende Nachfrage führten bereits im Laufe des Jahres 1975 zu Produktionssteigerungen und somit zu Neueinstellungen und Mehrarbeit. Teilweise überschritten sich dabei Sonderschichten und Kurzarbeit, Abwicklung von Abfindungen und Neueinstellungen; sie fanden mitunter beinahe parallel statt.<sup>39</sup> Dieser abrupte Wechsel beim Übergang vom Produktions- und Beschäftigungseinbruch zum Aufschwung stellte eine einschneidende Erfahrung für die betrieblichen Interessenvertretungen dar, die sich für deren Praxis ab Mitte der 1970er-Jahre in vielerlei Hinsicht als prägend erwies.<sup>40</sup> Die Krisenerfahrung, die sich je nach betrieblichen Sozialordnungen unterschiedlich gestaltete, bedingte eine Ausrichtung der Mitbestimmungspolitik, die die Beschäftigungssicherung und -stabilität in den Mittelpunkt rückte.

Vor diesem Hintergrund gewann das Problem der Mehrarbeit neue Dimensionen. Die Zustimmungspflichtigkeit von Sonderschichten konnte vonseiten des Betriebsrats zur Durchsetzung weitgehender Forderungen, etwa im Zusammenhang der Arbeitsbedingungen und -organisation oder der Entlohnung, genutzt und auch zu einem Instrument der Beschäfti-

---

**37** | Vgl. Streeck, *Industrial Relations*, S. 71 f., 78–80; Endres, *Macht*, S. 43; Grieger, *Geist*, S. 59 f.

**38** | Vgl. Endres, *Macht*, S. 46 f.; Koch, *Arbeitnehmer*, S. 146 f.

**39** | Vgl. u. a. Jürgens, Ulrich/Malsch, Thomas/Dohse, Knuth: *Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich*, Berlin u. a. 1989, S. 112; für VW vgl. auch Streeck, *Industrial Relations*, S. 76.

**40** | Vgl. ebd., S. 79 f., 119; M. Schwarz, *Grenzen*, S. 96 f.; Jürgens/Malsch/Dohse, *Zeiten*, S. 112.

gungspolitik werden. Besonders konsequent agierte in dieser Hinsicht der Opel-Betriebsrat im Stammwerk Rüsselsheim. Unter der neuen Mehrheit, die sich nach der Betriebsratswahl 1975 bildete,<sup>41</sup> setzte die Interessenvertretung den Anträgen der Geschäftsleitung auf Sonderschichten und Mehrarbeit – die zum Teil zunächst abgelehnt und in Einigungsstellenverfahren entschieden wurden – Forderungen nach Begrenzung der Mehrarbeit, Verzicht auf Abgruppierungen und Versetzungen, nach Neueinstellungen bzw. auch bezahlten Pausen entgegen. Dadurch konnten zwischen 1975 und 1977 mehrmals ein zeitlich begrenzter Verzicht auf Entlassungen und Kurzarbeit, Überstundenzuschläge, Umwandlung befristeter Arbeitsverträge in unbefristete, zusätzliche bezahlte Urlaubstage um die Weihnachtszeit und die Jahreswende oder übertarifliche (lineare) Lohnerhöhungen erreicht werden.<sup>42</sup>

Nach einem vergleichbaren Muster, das in manchen Betrieben – vor allem bei Daimler-Benz in Mannheim – bereits Ende der 1960er-Jahre praktiziert wurde,<sup>43</sup> handelten auch die Interessenvertretungen anderer Automobilunternehmen. So stimmten die VW-Betriebsräte 1975/76 den beantragten Sonderschichten im Austausch gegen einen Verzicht auf Kurzarbeit, eine Einkommenssicherung für die Beschäftigten, Mehrarbeitszuschläge oder einen bezahlten freien Tag zwischen Weihnachten und Neujahr zu.<sup>44</sup> Der Betriebsrat von Ford Saarlouis versuchte außerdem, allerdings ohne Erfolg, im Jahre 1979 die Zustimmungspflichtigkeit der Sonderschichten zur Durchsetzung von Neuinvestitionen im eigenen Werk zu nutzen.<sup>45</sup>

In diesem Kontext bestand eine der zentralen Forderungen des Rüsselsheimer Betriebsrats in einem Kurzarbeiterfonds, d. h. in der Bildung der Rücklagen für Ausgleichszahlungen bei Kurzarbeit. Durch die Verknüp-

---

41 | Vgl. dazu unten, IV.3.1.

42 | Vgl. Streeck, *Industrial Relations*, S. 124, 130 f.; Heller, Richard: Die Einigungsstelle als Schrittmacher neuer Arbeitszeitregelungen. Eine alternative Opel-Chronik für die Jahre 1975–1981, in: *Das Mitbestimmungsgespräch* 27 (1981), S. 283–286, hier S. 283 f.; Britscho, Winfried: Opel Rüsselsheim: Konflikte um Sonderschichten, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, *Gewerkschaftspolitik in der Krise*, S. 151–154, hier S. 154; M. Schwarz, *Grenzen*, S. 96–99.

43 | Vgl. IMSF, *Mitbestimmung*, S. 202.

44 | Vgl. Streeck, *Industrial Relations*, S. 115 f., 123.

45 | Vgl. Fetzer, *Europäisierung*, S. 298.

fung von Kurz- und Mehrarbeit verfolgte der Betriebstrat das Ziel, Kurzarbeit zu verteuern und damit das Unternehmen zu einer längerfristigen und nachhaltigeren Personalpolitik zu bewegen. Nach mehreren misslungenen Versuchen ließ sich der Kurzarbeiterfonds schließlich 1979 mit dem Unternehmen – gegen die Einwilligung in die zum ersten Mal seit 1975 beantragte Kurzarbeitsperiode – vereinbaren.<sup>46</sup> Auch in anderen Unternehmen, wie etwa bei Ford, konnte ein Zuschuss zum Kurzarbeitergeld ausgehandelt werden.<sup>47</sup> Der VW-Manteltarifvertrag von 1978 sah ebenfalls einen Lohnausgleich bei Kurzarbeit vor.<sup>48</sup>

Waren die Instrumente, mit denen die Interessenvertretungen verschiedener Automobilfirmen deren Beschäftigungspolitik zu beeinflussen versuchten, durchaus ähnlich, hingen die Intentionen und die Ausrichtung des Betriebsratshandelns vielfach mit den jeweiligen Erfahrungen im Verlauf der Krise zusammen. Während die Zielsetzungen des Opel-Betriebsrats vor dem Hintergrund der abrupten Übergänge zwischen Kurzarbeit, Entlassungen, Sonderschichten und Neueinstellungen auf die Verstetigung der Beschäftigung gerichtet waren, verfolgte Volkswagen nach den Erfahrungen mit dem »S1-Plan« eine durch den Betriebsrat unterstützte »Personalpolitik der mittleren Linie«, die sich an einer mittleren Absatzprognose und einem entsprechenden Beschäftigungsbedarf orientierte. Diese Politik führte beispielsweise dazu, dass in Zeiten des Aufschwungs nicht mehr Arbeitnehmer eingestellt werden sollten, als während eines Konjunkturrückgangs noch beschäftigt werden konnten.<sup>49</sup> Eine solche zurückhaltende Handhabung der Neueinstellungen hatte unter den Bedingungen der beginnenden (Massen-)Arbeitslosigkeit der 1970er-Jahre intensive Auseinandersetzungen zwischen den Betriebsräten verschiedener Unternehmen wie innerhalb der Gewerkschaft zur Folge, in denen sich das Eingebundensein der Interessenvertretungspolitik in die jeweiligen betrieblichen Handlungskonstellationen in einer bezeichnenden Weise widerspiegelte.<sup>50</sup>

---

46 | Vgl. Heller, Einigungsstelle, S. 284; Kurzarbeit bei Opel Rüsselsheim, in: Express, 13. Dezember 1979, Nr. 12, S. 2; Düe/Hentrich, Krise, S. 62 f.

47 | Vgl. Kurzarbeit bei Opel Rüsselsheim, S. 2.

48 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 159; M. Schwarz, Grenzen, S. 70.

49 | Vgl. u. a. Koch, Arbeitnehmer, S. 148 f.; Streeck, Industrial Relations, S. 115 f.; Jürgens/Malsch/Dohse, Zeiten, S. 112.

50 | Vgl. Streeck, Industrial Relations, S. 117 f.; M. Schwarz, Grenzen, S. 99 f.

Zu den zentralen Aspekten im Zusammenhang mit der Mehr- oder Kurzarbeit und ihren Wirkungen gehörten auch die allgemeinen Fragen der Arbeitszeit. So konnte der Betriebsrat in Rüsselsheim 1975 bis 1977 in Auseinandersetzungen mit der Geschäftsleitung, in welchen deren Sonderschichtenanträge wiederum eine Rolle spielten, zunächst mehrmals die Gewährung von Hitzepausen und dann auch die Einführung einer bezahlten Erholungspause von zehn bzw. (ab 1980) 16 Minuten pro Schicht erreichen.<sup>51</sup> Solche Pausen, die de facto eine Verkürzung der Arbeitszeit bedeuteten, hatten dadurch auch beschäftigungspolitische Implikationen, wenngleich ihre Wirkung in dieser Hinsicht nicht eindeutig war.<sup>52</sup> Im Vordergrund der Bemühungen der betrieblichen Interessenvertretungen standen allerdings weniger diese Implikationen bzw. arbeitszeitverkürzende Momente als vielmehr das Arbeitsumfeld und die Arbeitsbedingungen. Die Durchsetzung und Ausweitung von Erholungspausen bedeuteten im Hinblick darauf einen Beitrag zur besseren Gestaltung dieser Bedingungen und standen damit im Kontext der »Humanisierung« der Arbeitsverhältnisse und der »qualitativen« Forderungen, die in den Gewerkschaften und auf betrieblicher Ebene in den 1970er-Jahren einen bedeutenden Platz einnahmen.

### **IV.2.2 Praxis der Mitbestimmung im Kontext von »qualitativen« Forderungen, Rationalisierung und Ausweitung der Kompetenzbereiche**

Die »qualitativen« Aspekte und Forderungen erlangten in der Interessenvertretungspraxis seit den (späten) 1960er-Jahren u. a. im Rahmen der Tarifpolitik eine zunehmende Relevanz. Die Hinwendung zu diesen Forderungen bedeutete für die Gewerkschaften eine partielle Neuausrichtung ihrer Politik vor dem Hintergrund veränderter Produktionsbedingungen, Rationalisierungsstrategien und auch Mitgliederinteressen.<sup>53</sup> Implizierte sie zunächst jegliche Forderungen, die über reine Lohnforderungen hinausreichten, wurde die »qualitative« Orientierung zu einem festen tarifpolitischen Bestandteil und einem bedeutenden Moment der gewerkschaftlichen Ge-

---

51 | Vgl. Heller, Einigungsstelle, S. 284 f.; M. Schwarz, Grenzen, S. 138–149.

52 | Vgl. ebd., S. 168–171.

53 | Vgl. Schauer u. a. Tarifvertrag, S. 90–99; M. Schwarz, Grenzen, S. 65–68.

samtstrategie.<sup>54</sup> Der »qualitative« Ansatz, der sich u. a. gegen die tayloristischen Prinzipien der Arbeits- und Produktionsorganisation richtete, war in die breiteren Zusammenhänge des Wandels von Arbeitswelten und der Verschiebungen im Stellenwert der materiellen Entschädigungen eingebunden.

Diese Zusammenhänge fanden ihren Ausdruck auch in den Diskussionen innerhalb der IG Metall im Umfeld des Kongresses zur »Qualität des Lebens«<sup>55</sup> aus dem Jahre 1972 oder im staatlichen Aktionsprogramm zur »Humanisierung des Arbeitslebens«, in dessen Rahmen von der Bundesregierung verschiedene Projekte zur Reduktion von Arbeitsbelastungen oder zur Erprobung von neuen Technologien und Arbeitsorganisationsformen gefördert wurden.<sup>56</sup> Auch auf betrieblicher Ebene gewannen Fragen der »Humanisierung« bzw. »menschengerechten Gestaltung« der Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen eine zunehmende Bedeutung. Bei Daimler-Benz wurde beispielsweise 1972 ein Arbeitskreis zu diesem Problemkomplex gebildet, an dem neben Vertretern des Managements auch der Gesamtbetriebsrat beteiligt war und der zur Reflexion und Berücksichtigung einer solchen Arbeitsgestaltung bei Planungs- und Implementierungsprozessen beitrug.<sup>57</sup>

---

**54** | Vgl. Schauer u. a. Tarifvertrag, S. 131; Müller-Jentsch, Walther: Arbeitsorganisation und neue Techniken als Gegenstand betriebs- und tarifpolitischer Konzeptionen und Strategien der IG Metall, in: Ben Dankbaar/Ulrich Jürgens/Thomas Malsch (Hg.), Die Zukunft der Arbeit in der Automobilindustrie, Berlin 1988, S. 263–280.

**55** | Vgl. Aufgabe Zukunft: Qualität des Lebens. Beiträge zur 4. Internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, 11. bis 14. April 1972 in Oberhausen, 10 Bde., Frankfurt a. M. 1972.

**56** | Vgl. als Überblick Seibring, Anne: Die Humanisierung des Arbeitslebens in den 1970er Jahren. Forschungsstand und Forschungsperspektiven, in: Andresen/Bitzegeio/Mittag, »Nach dem Strukturbruch«, S. 107–126; Oehlke, Paul: Humanisierung des Arbeitslebens, in: Hirsch-Kreinsen/Minssen, Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie, S. 262–267; Trautwein-Kalms, Gudrun/Gerlach, Gerhard: Gewerkschaften und Humanisierung der Arbeit. Zur Bewertung des HdA-Programms (= Schriftenreihe »Humanisierung des Arbeitslebens«, Bd. 5), Frankfurt a. M./New York 1980; zu weiteren Aspekten auch Remeke, Stefan: Gewerkschaften und Sozialgesetzgebung. DGB und Arbeitnehmerschutz in der Reformphase der sozialliberalen Koalition, Essen 2005, S. 73 f.

**57** | Vgl. Osswald, Arbeitswelt, S. 75, 97 f., 123 f.

Auf dem tariflichen Gebiet war es der in einem einwöchigen Streik der IG Metall im Jahre 1973 durchgesetzte Lohnrahmentarifvertrag (LRTV) II für den Pilotbezirk Nordwürttemberg-Nordbaden, in dem erstmals weitgehende »qualitative« Forderungen Niederschlag fanden. Der Tarifvertrag sah die Einführung einer persönlichen Verteilzeit von drei und Erholzeiten von fünf Minuten in der Stunde, eine Begrenzung der Taktzeiten sowie eine Aufgabenerweiterung und -bereicherung bei Fließ- und Fließbandarbeit vor.<sup>58</sup> Unter den Betrieben der Automobilindustrie galt der LRTV II, der in anderen Tarifbezirken nicht übernommen wurde, nur für die süddeutschen Werke von Daimler-Benz, die sich teilweise – wie etwa Untertürkheim oder Sindelfingen – auch an dem Tarifstreik von 1973 beteiligt hatten.<sup>59</sup> Die Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Bezirken mit unterschiedlicher Stärke der gewerkschaftlichen Organisation und das daraus resultierende Niveau bzw. der Umfang der tariflichen Regelungen wirkten sich somit maßgeblich auf die Zielsetzungen und Stoßrichtungen der betrieblichen Interessenvertretungspraxis aus und bedingten vielfach auch deren Ausformung im Hinblick auf die Beziehungen des Betriebsrats sowohl zum Management als auch zur Belegschaft.

So waren etwa die Bestimmungen des hessischen Tarifvertrags im Vergleich zum LRTV II weniger weitreichend und nur allgemein formuliert; ihre Konkretisierung und Ausfüllung wurde auf die betriebliche Ebene übertragen.<sup>60</sup> Diese Situation stellte eine signifikante Voraussetzung und ein wesentliches Motiv für das Agieren des Opel-Betriebsrats in Rüsselsheim dar, der seine Einwilligung in die Durchführung mitbestimmungspflichtiger Maßnahmen dafür einsetzte, in den Bereichen, die tariflich nicht geregelt waren und in denen betriebliche Regelungen nicht auf Grundlage des Mitbestimmungsrechts erzwungen werden konnten, solche Regelungen herbeizuführen. Auch bei Ford in Köln wurden Vereinbarungen zu Erholungspausen und Verteilzeiten, die gleichfalls hinter den Regelungen des baden-württembergischen Lohnrahmentarifvertrags zurückblieben,

---

**58** | Vgl. ausführlich Schauer u.a., Tarifvertrag, dort auch den Vertragstext (S. 341–354).

**59** | Vgl. etwa Osswald, Arbeitswelt, S. 274–276; Fattmann, 125 Jahre, S. 184–186.

**60** | Vgl. M. Schwarz, Grenzen, S. 71–74.

direkt mit der Geschäftsleitung ausgehandelt.<sup>61</sup> Bei Volkswagen ermöglichte es die besondere Struktur der industriellen Beziehungen hingegen, im Jahre 1979 auf der Basis eines Firmentarifvertrags (LORA) mit dem LRTV II vergleichbare Bedingungen im Hinblick auf die Arbeits- und Erholzeit zu vereinbaren: Ab 1979 betrug die Erholungspausen und Verteilzeiten im Unternehmen insgesamt 44 Minuten und ab 1981 64 Minuten pro Schicht (d. h. fünf Minuten Erhol- und drei Minuten Verteilzeit pro Stunde), die Taktzeiten bei Fließbandarbeit sollten 1,5 Minuten nicht unterschreiten.<sup>62</sup>

Die Verbindung der Zustimmung zu Sonderschichten mit »qualitativen« Forderungen wie der Durchsetzung und Ausweitung der Erholzeiten – die bei Daimler-Benz oder VW tarifvertraglich festgeschrieben waren – bzw. auch mit dem Kurzarbeiterfonds ergab sich in Rüsselsheim demnach aus der konkreten Situation der Arbeitsbeziehungen. Zugleich konnte bereits die Verweigerung der Mehrarbeit selbst gewissermaßen »qualitative« Züge tragen: Nachdem im Laufe des Jahres 1975 die Sonderschichten bei Opel in einem hohen Maße beansprucht und von der Belegschaft zunehmend als exzessiv empfunden worden waren, beschloss der Rüsselsheimer Betriebsrat, grundsätzlich nicht mehr als zwei Sonderschichten pro Monat zuzustimmen.<sup>63</sup> Die stark gestiegene Arbeitsbelastung und die entsprechende Verschlechterung der Arbeitsbedingungen waren dabei, trotz der potenziellen finanziellen Verluste durch den Ausfall der zusätzlichen Sonderschichtenvergütung, ausschlaggebend.<sup>64</sup>

Mit der Frage der Arbeitsbedingungen und Arbeitszeit waren auch Probleme der Organisation der Arbeit und des Einsatzes der Arbeitskraft verbunden. Auch diese Probleme hatten eine »qualitative« Ausrichtung. Zugleich standen sie im Kontext der unternehmerischen Rationalisierungsmaßnahmen und tangierten dementsprechend auch den Bereich des Rationalisierungsschutzes. Die Umstrukturierung der Arbeits- und Produktionsorganisation stellte in den 1970er-Jahren einen wesentlichen Teil der Bemühungen um die »Humanisierung der Arbeitswelt« dar. In diesem

---

61 | Vgl. Betriebsrat der Ford-Werke Köln, 60 Jahre, S. 18; Freels, 80 Jahre, Tafel 32. Die Texte der Vereinbarungen vgl. in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 151185.

62 | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 166–168; Koch, Arbeitnehmer, S. 159 f.

63 | Vgl. Streeck, Industrial Relations, S. 125.

64 | Vgl. M. Schwarz, Grenzen, S. 97 f.; Düe/Hentrich, Krise, S. 116 f.

Rahmen wurden u. a. die Einführung, Erprobung und Auswertung solcher Organisationsformen wie der Gruppenarbeit unterstützt. Eines der größten Humanisierungsprojekte, bei dem die Effektivität der Gruppen-, Fließband- und Taktbandarbeit verglichen werden sollte, wurde in den Jahren 1975 bis 1977 im neuen VW-Werk Salzgitter durchgeführt.<sup>65</sup>

Im Bereich der Motorenmontage wurden in Salzgitter die Produktionsstrukturen unter wissenschaftlicher Begleitung gruppenarbeitsförmig organisiert. Die Arbeitnehmervertretung war an der Durchführung des Projekts beteiligt und stand ihm zunächst aufgeschlossen gegenüber. Jedoch kamen sowohl bei seiner Vorbereitung als auch bei seiner Implementierung Kooperationsschwierigkeiten und Konflikte zwischen der Werksleitung und dem Betriebsrat auf, die u. a. mit der Beschränkung von dessen Einfluss- und Mitbestimmungsmöglichkeiten verbunden waren und zusammen mit weiteren Faktoren eine vorzeitige Beendigung des Projekts zur Folge hatten.

Zu den maßgeblichen Konfliktpunkten gehörten dabei die »Teilautonomie« der Gruppen, die aus der Perspektive des Betriebsrats durch die Beibehaltung der Betriebshierarchie konterkariert wurde sowie die Institution der Gruppensprecher, die als Konkurrenz zu den Mitbestimmungs- und Vertretungsorganen im Betrieb erschienen und denen erst im Laufe des Projekts die Funktion von Vertrauensleuten zugestanden wurde. Darüber hinaus bewegten sich die Konflikte auch um die hohe Leistungsintensität oder um die Entlohnungsprinzipien, die zunächst, entgegen den Forderungen des Betriebsrats, von Einzelbewertungen ausgingen und erst nach einem Jahr auf der Grundlage des bei wechselnden Tätigkeiten höchstbewerteten Arbeitsplatzes vereinheitlicht wurden.<sup>66</sup> Allerdings blieb in den 1970er-Jahren die Anwendung der Gruppenarbeit in der Automobilindustrie nur punktuell. Als eine auf Modernisierung und Optimierung gerichtete-

---

**65** | Vgl. Granel, Michael u. a.: Gruppenarbeit in der Motorenmontage. Ein Vergleich von Arbeitsstrukturen (= Schriftenreihe »Humanisierung des Arbeitslebens«, Bd. 3), Frankfurt a. M. 1980; als kurzen Überblick auch Eckardt, Andrea: Qualifiziert diskutieren, weiter streiten, mehr mitgestalten. 40 Jahre Kampf um Arbeit im Volkswagen Werk Salzgitter, Hamburg 2010, S. 80–85; Haipeter, Mitbestimmung, S. 173–176.

**66** | Vgl. Granel u. a., Gruppenarbeit, S. 62–64; Haipeter, Mitbestimmung, S. 174f.

te Arbeitsorganisationsform wurde sie erst ab den 1980er-Jahren zu einem bedeutenden Faktor der Produktions- und Unternehmensentwicklung.<sup>67</sup>

Neben dem Aspekt der Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsgestaltung hatte die Gruppenarbeit auch rationalisierungsbezogene Implikationen. Dabei erstreckten sich die Rationalisierungsbemühungen der Unternehmen im Bereich der Arbeitsorganisation und des Arbeitskräfteeinsatzes nicht nur auf die Implementierung neuer Kooperations- und Interaktionsformen im Arbeitsprozess, sondern – traditionellerweise – auch auf die Anpassung und Optimierung von Arbeitstätigkeiten, vor allem in ihrer zeitlichen Dimension. Zu diesem Zweck wurden in den Betrieben der Automobilindustrie verschiedene Verfahren zur Zeitmessung und Vorgabezeitenermittlung eingesetzt, die u. a. bei der Arbeitsbewertung und Lohnfindung eine Rolle spielten. Auseinandersetzungen und Konflikte um diese Verfahren, die teilweise bereits in den 1960er-Jahren angewendet wurden und umstritten blieben, stellten auch in den 1970er-Jahren eines der relevanten Themen- und Handlungsfelder der betrieblichen Interessenvertretungen dar.

Wie bei den anderen Themen und Schwerpunkten der Betriebsratstätigkeit war auch in diesem Feld der jeweilige Modus der Problem- bzw. Konfliktlösung durch die betrieblichen Sozialordnungen und Handlungskonstellationen bedingt. Bei Daimler-Benz zog der Einsatz der sogenannten methodischen Zeiterfassung (MTM), bei der die Arbeitsabläufe auf einzelne Bewegungen reduziert wurden und für jede Teiltätigkeit der Zeitbedarf anhand von Tabellen ermittelt bzw. berechnet werden konnte, Auseinandersetzungen und Konflikte innerhalb der Interessenvertretungen nach sich. Während die Werksbetriebsräte, unterstützt von der IG Metall, der Anwendung des Verfahrens im Großen und Ganzen zustimmten, standen ihr nicht wenige Vertrauensleute und die Betriebsratsopposition skeptisch bzw. ablehnend gegenüber. Sie kritisierten die damit verbundenen Gefahren der Leistungsverdichtung, Monotoniezunahme und Abgruppierung. Trotz der internen Spannungen wurden von den Werksbetriebsräten

---

67 | Vgl. als Überblick u. a. Endres, Egon/Wehner, Theo: Es gibt keine Stunde Null bei der Einführung der Gruppenarbeit. Das Beispiel der Automobilindustrie, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 44 (1993), S. 631–644; allgemein auch etwa Lay, Gunter: Gruppenarbeit, in: Hirsch-Kreinsen/Minssen, Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie, S. 245–250.

mit den Werksleitungen Betriebsvereinbarungen abgeschlossen, in denen die Bedingungen des Einsatzes von – bereits seit längerem praktiziertem – MTM zwar geregelt, dieser selbst jedoch nicht grundsätzlich beschränkt wurde.<sup>68</sup>

Bei Volkswagen wurde demgegenüber im Anschluss an LORA im Jahre 1979 ein weiterer Firmentarifvertrag (LODI) geschlossen, in dem die Arbeitsbewertung auf eine neue Grundlage gestellt wurde. An die Stelle des herkömmlichen analytischen Verfahrens trat die summarische Arbeitsbewertung anhand von »Arbeitssystemen«, die auf Grundlage gleichartiger Arbeitstätigkeiten mit den ihnen zugeordneten gleichen Entlohnungsniveaus gebildet wurden. Dadurch wurden nicht mehr die einzelnen Teiltätigkeiten mit den jeweiligen Anforderungen, sondern es wurde die Arbeit in ihrer Ganzheit bewertet. Abgruppierungen bei organisatorischen und technischen Veränderungen konnten damit verhindert und Mitwirkungsrechte des Betriebsrats gesichert werden.<sup>69</sup>

Die Zeitmessungs- und Arbeitsbewertungsverfahren dienten nicht nur der Ermittlung von Vorgabezeiten oder der Eingruppierung. Durch sie konnte auch der gesamte Arbeitsprozess und somit auch in weiten Teilen die Produktion besser geplant, angepasst und effizienter gemacht werden.<sup>70</sup> Eine solche Effektivierung und Optimierung der Arbeit in den Betrieben stellte auch den Hintergrund des Einsatzes von Personalinformationssystemen dar. Die Auseinandersetzung mit diesen Systemen bildete ein weiteres maßgebliches Handlungsfeld der Interessenvertretungen in der Automobilindustrie in den 1970er- und zum Teil bis in die 1980er-Jahre hinein. Die Personalinformationssysteme sollten es den Unternehmen ermöglichen, durch die (elektronische) Erfassung und Speicherung von individuellen

---

**68** | Vgl. Das MTM-System kommt, in: Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, Das Daimler-Benz-Buch, S. 646–653; MTM bei Daimler-Benz. Kollegen berichten über die Einführung eines neuen Lohnsystems, Stuttgart 1978; Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 76 f.

**69** | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 160; Haipeter, Mitbestimmung, S. 168–173; ausführlich Hildebrandt, Eckart: Der VW-Tarifvertrag zur Lohndifferenzierung, in: Doleschal/Dombois, Wohin läuft VW?, S. 309–349. Vgl. außerdem Brumlop, Eva: Arbeitsbewertung bei flexiblem Personaleinsatz. Das Beispiel Volkswagen AG (= Schriftenreihe »Humanisierung des Arbeitslebens«, Bd. 71), Frankfurt a.M./New York 1986.

**70** | Vgl. u. a. Das MTM-System kommt, S. 652 f.

Mitarbeiterdaten und ihre Verknüpfung mit Arbeitsplatzdaten bestimmte Arbeitsplatzprofile zu erstellen und damit bei der Besetzung der jeweiligen Arbeitsplätze die persönlichen Voraussetzungen bzw. die »Eignung« der Arbeitnehmer zu berücksichtigen.<sup>71</sup>

Bei der Konfrontation mit diesem Arbeitsplanungs- und Rationalisierungsinstrument bewegten sich die Aktivitäten der Betriebsräte nicht nur um den Schutz der persönlichen Daten und die Kontrolle über den Umfang von deren Speicherung oder über deren Nutzung im Allgemeinen. Wie in der Frage der Arbeitsbewertung oder der Ermittlung von Zeitvorgaben richtete sich das Handeln der Interessenvertretungen vielmehr auch auf die Durchsetzung und Erweiterung der eigenen Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten. Die Handhabung der Personalinformationssysteme wie der Einfluss der Betriebsräte darauf variierten je nach unterschiedlichen betrieblichen Handlungskonstellationen.

Bei Daimler-Benz, besonders in Untertürkheim, waren die Auseinandersetzungen um die Einführung des Personalinformationssystems ISA (Informationssystem Arbeitseinsatz und Arbeitsplanung) wiederum durch Spannungen innerhalb der Interessenvertretung im Zusammenhang mit der Opposition im Betriebsrat überlagert. Trotz dieser Spannungen wurde von den IG-Metall- und oppositionellen Betriebsräten gemeinsam eine öffentlichkeitswirksame Unterschriftenaktion veranstaltet, bei der etwa 9.000 Beschäftigte in Untertürkheim der Verarbeitung ihrer persönlichen Daten widersprachen.<sup>72</sup> Die 1980 gegen Bedenken sowohl aufseiten der Opposition als auch innerhalb der IG Metall abgeschlossene, aus gewerkschaftlicher Sicht »gerade noch vertretbare« Betriebsvereinbarung sah vor, dass Daten über Einsatzbeschränkungen nur anonym verarbeitet werden und keine Auswertungen durch Verknüpfung von Arbeitsplatz- und Mit-

---

71 | Vgl. beispielsweise Henss, Kristina/Mikos, Lothar: Personalinformationssysteme. Der große Bruder im Betrieb, Berlin 1983.

72 | Vgl. dazu (aus der Perspektive der Opposition) u. a. Marcello, Dieter: Großer Bruder Daimler-Benz, in: Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, Das Daimler-Benz-Buch, S. 654–656; Rathgeb, Gerd: »Nein zu den Personalinformationssystemen!«, in: ebd., S. 656–658; Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 111–113; Marcello, Dieter: Großer Bruder Daimler-Benz. Die Auseinandersetzung um das Personalinformationssystem, in: Otto Jacobi/Walther Müller-Jentsch/Eberhard Schmidt (Hg.), Moderne Zeiten – alte Rezepte. Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1980/81, Berlin 1980, S. 9–16.

arbeiterdaten stattfinden sollten. Die Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrats blieben jedoch beschränkt, er erhielt im Wesentlichen Informations- und Beratungsrechte.<sup>73</sup>

Bei Opel setzte der Gesamtbetriebsrat im Streit mit der Geschäftsleitung um die Einführung des Systems PAISY ebenfalls auf die Einbeziehung der Öffentlichkeit und breite Information der Belegschaft, wobei auch die Begrenztheit der Einflussmöglichkeiten der Interessenvertretung thematisiert wurde. Während der Rüsselsheimer Betriebsrat dabei eine komplette Verhinderung von PAISY, auch auf rechtlichem Weg, für unrealistisch hielt und auf die Durchsetzung einer möglichst umfassenden Kontrolle und Mitbestimmung setzte, bestand die Interessenvertretung im Bochumer Werk zunächst auf einer grundsätzlichen Ablehnung des Systems, schloss sich allerdings später der Rüsselsheimer Linie an. Gleichwohl wurde auch in Rüsselsheim, wie bei Daimler-Benz, im Jahre 1982 neben einer (Protest-)Betriebsversammlung eine Unterschriftenaktion durchgeführt, bei der sich etwa 25.000 Beschäftigte gegen eine unkontrollierte Verwendung des Personalinformationssystems aussprachen. Dadurch sollte die Position des Gesamtbetriebsrats in der angerufenen Einigungsstelle, der auf einem Verbot der Verknüpfung von arbeitsplatz- und personalbezogenen Daten, einer Regelung von deren Umfang und Verwendungszweck und auf seinen umfangreichen Mitbestimmungsrechten beharrte, gestärkt werden. In Bochum hatte eine ähnliche Unterschriften-sammlung mit ca. 6.000 Unterschriften bereits ein Jahr zuvor stattgefunden.<sup>74</sup>

Im Spruch der Einigungsstelle, der 1982 nach langwierigen Verhandlungen gegen die Stimmen der Arbeitnehmervertreter gefällt wurde, wurden zwar die Mitbestimmungs- und Kontrollrechte des Betriebsrats

---

73 | Vgl. den Text der Betriebsvereinbarung in: IG-Metall-Archiv im AdSD, 5/IGMA 171058; dort auch gewerkschaftliche Stellungnahmen.

74 | Vgl. dazu ausführlich Henss/Mikos, Personalinformationssysteme, S. 58–73; M. Schwarz, Grenzen, S. 114–121; Franz, Klaus: PAISY aber wie? Die Auseinandersetzung um die Einführung eines Personalinformationssystems bei Adam Opel AG in Rüsselsheim, in: WSI Mitteilungen 36 (1983), S. 146–149 sowie Uske, Hans: PAISY bei Opel. Kommt die Betriebsvereinbarung?, in: Express, 24. November 1981, Nr. 11, S. 6f. Vgl. auch IG Metall, Verwaltungsstelle Darmstadt: PAISY. Personal-Abrechnungs- und Informationssystem. Die Auseinandersetzungen bei der Adam Opel AG, Darmstadt 1982.

prinzipiell anerkannt, dabei jedoch anonyme Datenläufe ohne vorherige Benachrichtigung der Interessenvertretung und auch eine eingeschränkte Erfassung von Krankendaten zugelassen. Dieser Spruch wurde durch den Betriebsrat gerichtlich angefochten und 1982/83 auch mehrmals fristlos gekündigt, nachdem die Interessenvertretung Verstöße gegen die Regelungen vonseiten der Geschäftsleitung – vor allem unzulässige Profilabgleiche und »Krankenkäufe« – festgestellt hatte.<sup>75</sup>

Bei Volkswagen wurde das Personalinformationssystem hingegen weitgehend ohne größere Konflikte eingeführt. In den Verhandlungen mit der Geschäftsleitung und den 1979/80 abgeschlossenen Vereinbarungen konnte der Betriebsrat seine Mitwirkungs- und Kontrollrechte aufrechterhalten sowie, nach eigener Einschätzung, die Gefahr eines möglichen Missbrauchs von personenbezogenen Daten minimieren.<sup>76</sup> Auf Unternehmensebene wurde dabei eine Kommission zum Datenschutz gebildet, an der sich Vertreter des (Gesamt-)Betriebsrats beteiligten und die zur Realisierung der Vereinbarungen und gegebenenfalls zu deren Verbesserung beitragen sollte.<sup>77</sup> Gleichwohl blieben auch bei Volkswagen zumindest die in den Vereinbarungen fixierten Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrats im Hinblick auf die Informationsverarbeitungssysteme relativ begrenzt. Sie schlossen im Wesentlichen Unterrichts- und Beratungsrechte ein, auch wenn vor dem Hintergrund der VW-spezifischen, kooperativen Strukturen der industriellen Beziehungen die Wahrscheinlichkeit der Berücksichtigung seiner eventuellen Einwände größer als in anderen Unternehmen war.

Wie diese Auseinandersetzungen bzw. Aushandlungsmuster zeigten, waren die Aktivitäten der Interessenvertretungen einerseits auf den Schutz vor Arbeitsintensivierung, Verschlechterung der Arbeitsbedingungen oder vor Abgruppierungen, d. h. im weiteren Sinne auf die Wahrung des Besitzstandes, gerichtet. Andererseits bewegte sich ihr Handeln um die Erweiterung der Einflussfelder und die Stärkung der eigenen Position im betriebli-

---

**75** | Vgl. M. Schwarz, Grenzen, S. 118–120; Henss/Mikos, Personalinformationssysteme, S. 58–73, S. 66–70. Den Wortlaut der Kündigungen vgl. in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 171104.

**76** | Vgl. M. Schwarz, Grenzen, S. 121.

**77** | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 165 f. Den Text der Vereinbarungen vgl. in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 150920, 170694.

chen Macht- und Sozialsystem. In beiden Aspekten der Betriebsratstätigkeit spiegelten sich dabei auch die Verschiebungen in der Akzentuierung und den Inhalten der Interessenvertretungspolitik in den 1970er- und frühen 1980er-Jahren im Ganzen wider. Die Bewältigung der Krise und ihrer Folgen, die die Sicherung der Beschäftigung zur wichtigsten Zielsetzung und zum zentralen Themenfeld dieser Politik werden ließ, führte zur Ausweitung der Handlungsfelder und -kompetenzen der Betriebsräte. Diese Ausweitung wurde bereits in der akuten Krisenphase in den Jahren 1974 und 1975 deutlich, als etwa die Interessenvertretung bei VW mit einem eigenen Plan für Krisenmaßnahmen hervortrat, der eine wesentliche Verringerung des vom Unternehmen geplanten Beschäftigungsabbaus insgesamt, eine Streckung und gleichmäßige Verteilung der Personalreduktion bis 1976, einen Verzicht auf Massenentlassungen und eine vorrangige Berücksichtigung von durch diese Reduktion betroffenen Arbeitnehmern bei Neueinstellungen vorsah.<sup>78</sup>

Die Aktivitäten der Interessenvertretungen begannen sich zunehmend neben der Arbeitsgestaltung und -organisation auch auf solche Bereiche wie die Produktions- und Personalplanung oder die Investitionspolitik zu erstrecken. Gleichwohl standen diese Aktivitäten ebenfalls im Zeichen der Beschäftigungssicherung und waren der Beschäftigungspolitik gewissermaßen nachgeordnet. So setzten die IG Metall, der Gesamtbetriebsrat und die Werksbetriebsräte bei Volkswagen durch, dass ein neues Werk in den USA nur unter der Bedingung von festen Produktionsplänen und Beschäftigungsgarantien für die inländischen Werke gebaut werden konnte.<sup>79</sup> Die Interessenvertretung bei Ford kritisierte die Investitionspläne der europäischen Holdinggesellschaft und protestierte etwa gegen die Erweiterungsinvestitionen des Unternehmens an anderen europäischen Standorten. Investitionen in Spanien lehnte der Betriebsrat der Produktentwicklung z. B. ab, da sie von ihm in Zusammenhang mit in Deutschland erwirtschafteten Gewinnen gebracht wurden.<sup>80</sup> Die europäische Ebene wurde dabei zu einer neuen Dimension der industriellen Beziehungen bei Ford, die diese Beziehungen komplexer und ambivalenter werden ließ.

---

**78** | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 146; Haipeter, Mitbestimmung, S. 153 sowie oben.

**79** | Vgl. Streeck, Industrial Relations, S. 82–105.

**80** | Vgl. Fetzer, Europäisierung, S. 295.

Auch bei Opel sah sich die Interessenvertretung zunehmend mit der Notwendigkeit konfrontiert, sich in Produktions- und Investitionsplänen einzuschalten. Bei den Plänen des Unternehmens Anfang der 1980er-Jahre, Teile der Achsen-, Getriebe- und Motorenproduktion von Rüsselsheim nach Kaiserslautern zu verlagern, forderte der Betriebsrat eine Ersatzproduktion für das Rüsselsheimer Stammwerk. Da diese Forderung, u. a. aufgrund des fortgeschrittenen Stadiums des Vorhabens, nicht mehr durchgesetzt werden konnte, erreichte der Betriebsrat in einer Vereinbarung mit der Geschäftsleitung weitgehende Beschäftigungs-, Lohn- und Gehaltsgarantien für die Rüsselsheimer Belegschaft.<sup>81</sup> Die Entscheidung von Opel, Mitte der 1970er-Jahre die Ausfuhr in die USA einzustellen, wurde vom Betriebsrat, der für eine Beibehaltung und Verstärkung der Exportstrategie in den Vereinigten Staaten eintrat, ebenfalls kritisiert.<sup>82</sup> Anfang der 1980er-Jahre lehnte die Interessenvertretung die Auslandsinvestitionen des Unternehmens, etwa in Spanien oder Österreich, ab, da aus ihrer Sicht die Kapazitätsauslastung in Deutschland dadurch labilisiert wurde und die Arbeitsplätze gefährdet wurden.<sup>83</sup>

Im Ganzen zeichneten sich die industriellen Beziehungen und die Mitbestimmungspraxis in der Automobilindustrie in den 1970er- und frühen 1980er-Jahren durch komplexer werdende Interessenlagen und eine Erweiterung der Instrumente, Ansatzpunkte und Handlungsfelder aus. Während die beschäftigungspolitischen Probleme in den Mittelpunkt traten, gewannen zugleich auch »qualitative« Orientierungen und Forderungen zunehmend an Relevanz. In dem Grad, in welchem die Zielsetzungen und Forderungen der Interessenvertretungen ausgehandelt und durchgesetzt werden konnten, und in dem jeweiligen Interaktionsmodus, der dabei dominierend war, kamen die verschiedenen Entwicklungspfade und Beziehungskulturen in den Unternehmen und Betrieben der Automobilindust-

---

**81** | Vgl. M. Schwarz, Grenzen, S. 105 f.; Düe/Henrich, Krise, S. 117–119. Den Text der Betriebsvereinbarung vgl. in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 170095.

**82** | Vgl. Fortschritt heißt nicht nur Geschwindigkeit. Gespräch mit Richard Heller, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 38 (1987), S. 619–628, hier S. 620 f.

**83** | Vgl. Erklärung des Gesamtbetriebsrats und des Wirtschaftsausschusses der Adam Opel AG zum Geschäftsbericht 1981, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 171114.

rie im Spannungsfeld zwischen Betriebsrat, Geschäftsleitung, Belegschaft und Gewerkschaft in einer charakteristischen Weise zum Ausdruck.

### **IV.3 Betriebsräte, Belegschaft und Gewerkschaft zwischen Konfrontation und Unterstützung**

#### **IV.3.1 Gewerkschaftliche Organisation im Betrieb und Auseinandersetzungen mit oppositionellen Gruppierungen und alternativen Listen**

Das Auslaufen der Prosperitätsperiode und die Krise der Automobilindustrie in den 1970er- und frühen 1980er-Jahren stellten auch für die Beziehungen der betrieblichen Interessenvertretungen zu den Belegschaften und zur gewerkschaftlichen Organisation eine dynamische und spannungsreiche Phase dar. In den Konflikten und Kontroversen, die diese Phase begleiteten, spiegelten sich die Umbrüche sowohl in der Automobilproduktion als auch in der Arbeitnehmerschaft, den Gewerkschaften und in der Repräsentanz der Arbeitnehmerinteressen insgesamt wider. Zugleich traten dabei auch längerfristige Entwicklungslinien und -tendenzen zutage, deren Ausprägungen durch die jeweiligen betrieblichen Sozialordnungen vermittelt waren.

Für die Beschäftigten und die Beschäftigtenstrukturen bedeutete die Zeit »nach dem Boom« eine Zunahme der Instabilität, Unsicherheit, Fluktuation, aber auch der inneren Segmentierung. Wie bereits erwähnt, waren es vor allem die Stammbesellschaften, die im Gegensatz etwa zu ausländischen Arbeitnehmern von der Krise weniger betroffen waren. Sie stellten – traditionell – diejenige Gruppe dar, deren Interessen von den Betriebsräten am ehesten vertreten bzw. berücksichtigt wurden. Hingegen waren die Ausländer nicht nur vorwiegend in den unteren Lohngruppen und am Band beschäftigt, sondern auch in den Organen der Interessenvertretung zum Teil stark unterrepräsentiert.<sup>84</sup> Erst langsam und allmählich konnte die IG Metall den Ausländeranteil in diesen Organen steigern.<sup>85</sup>

---

**84** | Vgl. u. a. Birke, Streiks, S. 299; Huwer, »Gastarbeiter« (2007), S. 228–231.

**85** | Vgl. exemplarisch Hinken, »Gastarbeiter«, S. 268 f.; Rathgeb, »Nein zu den Personalinformations-Systemen!«, S. 658. Für die IG Metall im Allgemeinen vgl. auch Karahasan, Yilmaz/Öztürk, Nihat: Migrantinnen und Migranten in der IG

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad in den Betrieben der Automobilindustrie blieb auch in den 1970er-Jahren trotz Schwankungen und interbetrieblicher Unterschiede hoch. So waren in der Automobilbranche insgesamt im Jahre 1975 etwa 70 Prozent der Arbeitnehmer und drei Viertel der Arbeiter in der IG Metall organisiert.<sup>86</sup> Bei Daimler-Benz oder Opel waren es in den 1970er-Jahren bei den Arbeitern um die 90, bei VW in Wolfsburg zu Beginn der 1980er-Jahre ca. 85 Prozent.<sup>87</sup> Bei Ford bewegte sich der Organisationsgrad in den 1970er- und 1980er-Jahren zwischen 60 und 70 Prozent.<sup>88</sup>

Aus gewerkschaftlicher Sicht bestand jedoch eine Diskrepanz zwischen dem hohen Organisationsgrad und der Intensität der faktischen gewerkschaftlichen Bindung der Mitglieder. Unter den Bedingungen der Fluktuation und der zeitweise verstärkten Einstellung von Ausländern war der Beitritt zur Gewerkschaft häufig mit dem Einstellungsprozess verknüpft und wurde bei dieser Gelegenheit von den Betriebsräten nahegelegt.<sup>89</sup> Ein entsprechendes gewerkschaftliches Bewusstsein konnte dabei in vielen Fällen nicht vorausgesetzt werden. Innergewerkschaftlich wurden oft – wie allerdings bereits in den 1950er- und 1960er-Jahren, beispielsweise bei VW – das unzureichende Niveau der Vertrauensleute und mangelnde gewerkschaftliche Einstellungen bei den Mitgliedern beklagt und kritisiert.<sup>90</sup>

---

Metall. Eine Zwischenbilanz, in: Peter Kühne/Nihat Öztürk/Klaus-W. West (Hg.), Gewerkschaften und Einwanderung. Eine kritische Zwischenbilanz, Köln 1994, S. 284–297.

**86** | Vgl. Streeck, *Industrial Relations*, S. 9. Im Jahre 1981 betrug der Organisationsgrad im Straßenfahrzeugbau ca. 73 Prozent (bei den Arbeitern 81 Prozent). Vgl. M. Schwarz, *Grenzen*, S. 64; Streeck/Hoff, *Industrial Relations*, S. 59.

**87** | Vgl. Düe/Hentrich, *Krise*, S. 110; Osswald, *Arbeitswelt*, S. 251; Koch, *Arbeitnehmer*, S. 165 f.

**88** | Hinken, »Gastarbeiter«, S. 264.

**89** | Vgl. z. B. ebd.; Birke, *Streiks*, S. 298.

**90** | Vgl. etwa Protokollnotiz über die Arbeitstagung mit IG-Metall-Betriebsratsmitgliedern und Mitgliedern der Vertrauenskörperleitung der Adam Opel AG, Werk Bochum, am 19. März 1977 im IG-Metall-Bildungszentrum Sprockhövel, besonders S. 3 f., in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 171049; Abschlussbericht über die Tätigkeit der beauftragten Geschäftsführung für die Verwaltungsstelle Köln gemäß §14 Ziffer 3 der Satzung (2. November 1976), S. 12, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 151246; Aktennotiz zu einem Gespräch zwischen den

Zugleich wurden die Vertrauenskörper in den Betrieben weiter ausgebaut. So stieg die Zahl der Vertrauensleute in den 1970er-Jahren bei Volkswagen auf 1.800 und bei Opel in Rüsselsheim auf ca. 1.000.<sup>91</sup> Der Ausbau der Vertrauenskörper, der teilweise mit einem generationellen Wechsel und einem steigenden Selbstbewusstsein der Vertrauensleute im Kontext des Aufbruchs der späten 1960er- und frühen 1970er-Jahre verbunden war, wurde von dem verstärkten Aufkommen basisdemokratisch und oppositionell ausgerichteter, konfliktorientierter Strömungen begleitet.<sup>92</sup> Die Rolle, welche diese Strömungen in der Interessenvertretung zu spielen vermochten, ihre Struktur, Ausformung, Stärke und Wirkungen hingen maßgeblich mit der Stellung des Vertrauenskörpers in seinem Verhältnis zum Betriebsrat und somit wiederum mit den Besonderheiten der betrieblichen Sozialordnungen zusammen.

War die Position des Vertrauenskörpers – etwa beim Vorhandensein entsprechender historischer Gewerkschaftstraditionen, einer parteipolitischen Ausgeglichenheit und der Unterstützung einer gefestigten Ortsverwaltung, mit der ein kooperatives und kollegiales Verhältnis bestand – stark und wurde er in die betriebliche Interessenvertretungspolitik adäquat einbezogen, blieb der Raum für oppositionelle Strömungen in der gewerkschaftlichen Organisation und im Betriebsrat vergleichsweise gering. So konnte sich die IG Metall z. B. im Daimler-Benz-Werk Mannheim, in dem der Vertrauenskörper eng mit dem Betriebsrat zusammenarbeitete, anerkannte Kontrollfunktionen erfüllte, die Kommunikation zwischen der Interessenvertretung und der Belegschaft gewährleistete und auf diese mobilisierend wirkte,<sup>93</sup> stets behaupten, sodass 1978, auf dem Höhepunkt der Auseinandersetzungen mit der innergewerkschaftlichen Opposition im Unternehmen, ein reiner IGM-Betriebsrat aus den Betriebsratswahlen hervorgehen

---

Ortsverwaltungen Stuttgart und Esslingen, betrieblichen Spitzenfunktionären des Werkes Daimler-Benz Untertürkheim, der Bezirksleitung und dem Vorstand am 29.11.1978 in Stuttgart, S. 2, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMC 000472.

**91** | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 166 f.; M. Schwarz, Grenzen, S. 85.

**92** | Vgl. Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 478–480; zu den weiteren innergewerkschaftlichen Aspekten Schroeder, Wolfgang: Gewerkschaften als soziale Bewegung – soziale Bewegungen in den Gewerkschaften in den Siebzigerjahren, in: Archiv für Sozialgeschichte 44 (2004), S. 243–265, hier S. 260–263.

**93** | Vgl. IMSF, Mitbestimmung, S. 131 f., 167–170 sowie Kap. III.3.

konnte.<sup>94</sup> In den Betrieben hingegen, wo der Vertrauenskörper eher schwach und vom Betriebsrat abhängig bzw. wo auch die Verwaltungsstelle nicht konsolidiert war und wenig unterstützend wirken konnte, nahm der Einfluss der oppositionellen Gruppen und Stimmungen zu, und es entwickelten sich, wie etwa bei Ford in Köln, bei Opel in Bochum oder – wenngleich unter spezifischen Voraussetzungen – auch bei Daimler-Benz in Untertürkheim, zum Teil massive Konflikte innerhalb der betrieblichen Interessenvertretungen, an denen auch verschiedene gewerkschaftliche Instanzen beteiligt waren.

Eine gewisse Rolle bei solchen Auseinandersetzungen spielten auch die Aktivitäten von Gruppierungen aus dem Umfeld der außerparlamentarischen Opposition (ApO), die nach dem Auslaufen der Protestwelle der Studentenbewegung eine »proletarische Wende« vollzogen und sich auf die Arbeit in der Industrie konzentrierten.<sup>95</sup> Dabei entstanden auch in der Automobilindustrie zahlreiche »Zellen« oder Ableger der »K-Gruppen«, die sich an den betrieblichen und innergewerkschaftlichen Aktivitäten beteiligten. Die Reichweite dieser Gruppen war unterschiedlich, vereinzelt konnten ihre Vertreter manche Erfolge bei Betriebsratswahlen erzielen und als Opposition innerhalb der Betriebsräte agieren.<sup>96</sup> Im Großen und Ganzen blieb ihr Einfluss auf die Mitbestimmungspolitik und -praxis in Betrieb und Unternehmen – sieht man von ihren einzelnen Repräsentanten ab, die sich im Laufe der Jahre in die betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungsstrukturen integrieren ließen und später in führende Positionen in den Arbeitnehmervertretungen aufstiegen – eher punktuell und weniger maßgeblich, auch wenn die Gewerkschaften sie als eine ernst zu nehmende Gefahr betrachteten und relativ viel Aufwand zu ihrer Bekämpfung betrieben.<sup>97</sup>

---

**94** | Vgl. Die Ergebnisse der Betriebsratswahlen bei Daimler-Benz in Stuttgart. Südwestfunk-Interview mit Frank Steinkühler am 8.10.1978, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 29 (1978), S. 751–754, hier S. 752.

**95** | Vgl. dazu vor allem Arps, Jan Ole: Frühschicht. Linke Fabrikintervention in den 70er Jahren, Berlin/Hamburg 2011; am Beispiel von Ford auch Huwer, »Gastarbeiter« (2007), S. 233 f.; Huwer, »Gastarbeiter« (2013), S. 66–69.

**96** | Am Beispiel von Daimler-Benz vgl. als Überblick Arbeitstagung mit Funktionären aus Betrieben der Daimler-Benz AG am 17. Oktober 1980 in Sindelfingen. [Protokoll], in: IG-Metall-Archiv im AdSD, 5/IGMC 000474.

**97** | Vgl. Arps, Frühschicht, S. 148–157 und passim; allgemein auch Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 479 f.

Neben den Entwicklungen im Kontext der innergewerkschaftlichen wie gesamtgesellschaftlichen Umbruchsprozesse seit den späten 1960er-Jahren bildeten auch die Politik und Praxis der Betriebsräte, die sich noch unter den Bedingungen der Prosperitätsphase formten, eine wesentliche Voraussetzung für die Kontroversen und Spannungen innerhalb der Interessenvertretungen im Laufe des nachfolgenden Jahrzehnts. Von der Ausrichtung auf Verteilung geprägt und größtenteils konsensorientiert, wurde diese Praxis vielfach als intransparent, basisfern und zu konzessionsbereit wahrgenommen. Die »Oligarchisierungs«-Tendenzen und die Dominanzstellung der Betriebsräte im Verhältnis zur Gewerkschaftsorganisation führten u. a. dazu, dass die Verhandlungen mit der Geschäftsleitung ohne Einbeziehung und Information der Belegschaften, gleichsam »hinter verschlossenen Türen« stattfanden, dass der Kontakt der Betriebsratsmitglieder zu den Beschäftigten am Arbeitsplatz mangelhaft erschien und deren unmittelbare Interessen als durch den Betriebsrat kaum aufgegriffen oder vertreten empfunden wurden.<sup>98</sup> Durch die Folgen der Krise wurden die Wirkungen solcher Tendenzen noch zusätzlich verschärft. Diese vielfach strukturell bedingten Verhältnisse hingen im Wesentlichen mit den Professionalisierungsprozessen der Mitbestimmungspraxis im Kontext der Freistellung der Betriebsräte, der Spezialisierung und der infrastrukturellen Erweiterung der Betriebsratsarbeit zusammen.

Vor einem solchen Hintergrund richteten sich die Aktivitäten und Vorstöße der oppositionellen Gruppierungen innerhalb der Gewerkschaft und der Betriebsräte sowohl gegen die als zu sozialpartnerschaftlich und kompromissbereit empfundene Interessenvertretungspolitik als auch gegen die besagte »Oligarchisierung« der Vertretungsgremien und -strukturen. Die Betriebsratswahlen, die Aufstellung und Konkurrenz verschiedener Kandidatenlisten, stellten dabei eine zentrale, öffentliche Arena dar, in der die Konflikte innerhalb der Interessenvertretungen ausgetragen wurden. Sie erschienen zugleich in vielerlei Hinsicht als ein Indikator für den Gestalt-

---

**98** | Vgl. als Beispiele M. Schwarz, Grenzen, S. 123 f.; Dombois, Rainer: Arbeitsmaterial zu einer Analyse der Betriebsratswahl bei VW Hannover 1972, S. 26, 29, 31 u. ö., in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 170034, zit. u. a. bei Bitterli, U./Brandes, V.: Betriebsratswahlen bei Ford, Klöckner-Humboldt-Deutz, Felten & Guillaume in Köln, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Gewerkschaften und Klassenkampf (1975), S. 64–72, hier S. 68.

wandel in den Beziehungen zwischen dem Betriebsrat, der Gewerkschaft und der Belegschaft. Während die allgemeinen Tendenzen und Stoßrichtungen der Auseinandersetzungen und Konflikte großenteils durchaus betriebsübergreifend waren, bedingten die unterschiedlichen betrieblichen Handlungskonstellationen deren jeweilige Ausprägung und die spezifischen Entwicklungen, die für die einzelnen Werke, u. a. in ein und demselben Unternehmen, charakteristisch waren.

Das Aufkommen der oppositionellen bzw. neben der offiziellen IG-Metall-Liste – und gegen diese – antretenden Listen bei Betriebsratswahlen ging im Wesentlichen auf die Kritik innerhalb der Vertrauenskörper an der Kandidatenaufstellungs- und Rekrutierungspraxis der etablierten Betriebsräte zurück. Im Kontext des allgemeinen Unbehagens an dieser als undurchsichtig und undemokratisch empfundenen Praxis, an der Entfernung der Betriebsräte von der Belegschaft, an ihrer Unkontrollierbarkeit und Korruptierbarkeit traten einige aktive und basisorientierte Vertrauensleute mit eigenen, weitgehenden Vorschlägen zur Demokratisierung des Nominierungsverfahrens der Betriebsratskandidaten auf. Solche Vorschläge liefen vornehmlich auf die Einbeziehung der Beschäftigten in die Auswahl der Kandidaten und deren Listenplatzierung, etwa durch Vorwahlen, hinaus.<sup>99</sup>

Sie bedeuteten somit eine potenzielle Gefährdung der Stellung der vorherrschenden Betriebsräte und Betriebsratsspitzen innerhalb der betrieblichen Interessenvertretungsstrukturen und wurden dementsprechend zumeist nicht aufgegriffen oder explizit zurückgewiesen und auch von der Gewerkschaft nicht unterstützt. Eine Konsequenz daraus bildete die Kandidatur von Vertrauensleuten bzw. Betriebsratsmitgliedern, die bei der Aufstellung der Gewerkschaftsliste nicht berücksichtigt oder ungünstig platziert wurden, auf alternativen und parallelen Listen. Teilweise spielten dabei aber auch andere Faktoren, wie etwa parteipolitische Reibungen und Spannungen – vor allem zwischen Sozial- und Christdemokraten in der IG Metall – und persönliche Ressentiments eine Rolle.<sup>100</sup>

---

99 | Vgl. unten.

100 | Vgl. beispielsweise Britscho, Betriebsratswahlen (1975), S. 62 f.; Kollegen der »Gruppe oppositioneller Gewerkschafter in der IG Metall«: Listenvielfalt bei Opel, Bochum, in: Otto Jacobi/Walther Müller-Jentsch/Eberhard Schmidt (Hg.), Arbeiterinteressen gegen Sozialpartnerschaft. Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch

Oppositionellen Listen und Gruppen kam in der Politik und Praxis der Interessenvertretung in den 1970er-Jahren eine folgenreiche Bedeutung zu. Sie wurden zu einem signifikanten Moment dieser Praxis und zogen – im Zusammenhang mit den Reaktionen der gewerkschaftlichen Organisation – auch Veränderungs- und Reflexionsprozesse in der gewerkschaftlichen Politik nach sich. Die Auseinandersetzung mit der Opposition und mit nonkonformen Strömungen im Betriebsrat und Vertrauenskörper sowie die Konflikte, von welchen sie begleitet wurde, brachten die Zwiespältigkeiten und Spannungslinien in der Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung und der gewerkschaftlichen Vertretungsorgane, aber auch die strukturellen Abhängigkeiten zum Ausdruck, durch die die Wirkungsmöglichkeiten (und -grenzen) sowohl dieser Strömungen als auch der betrieblichen Interessenvertretung oder der gewerkschaftlichen Betriebspolitik bedingt waren.

Wie erörtert, unterschieden sich Stärke, Orientierungen, Zusammensetzung und Wirkungen der Opposition in Abhängigkeit von den historischen Erfahrungen, Handlungsbedingungen und -konstellationen im Betrieb. So reichten bei Daimler-Benz in Untertürkheim die Wurzeln bzw. Anfänge der später berühmt gewordenen »Plakat«-Gruppe noch weit in die 1960er-Jahre zurück.<sup>101</sup> Deren Kern bildeten Facharbeiter und Vertrauensleute, die, wie Willi Hoss und Hermann Mühleisen, teilweise aus der illegalen Betriebsarbeit der KPD hervorgegangen waren.<sup>102</sup> Wider die Machtkonzentration und eine gegenüber der Geschäftsleitung unkritisch-sozialpartnerschaftli-

---

1978/79, Berlin 1979, S. 110–115, hier S. 110; Arbeitstagung mit Funktionären aus Betrieben der Daimler-Benz AG (1980), S. 5f.

**101** | Die Bezeichnung »Plakat«-Gruppe geht auf die gleichnamige Zeitung zurück, die von den Gruppenmitgliedern ab 1969 herausgegeben wurde.

**102** | Zur »Plakat«-Gruppe – aus der Perspektive des Wertewandels – vgl. u.a. Neuheiser, Jörg: Postmaterialismus am laufenden Band? Mitbestimmung, Demokratie und die »Humanisierung der Arbeitswelt« in den Konflikten zwischen »plakat«-Gruppe und IG Metall bei Daimler-Benz in Untertürkheim, in: Andresen/Kuhnhenne/Mittag/Platz, Der Betrieb als sozialer und politischer Ort, S. 99–114; Neuheiser, Jörg: Der »Wertewandel« zwischen Diskurs und Praxis. Die Untersuchung von Wertvorstellungen zur Arbeit mit Hilfe von betrieblichen Fallstudien, in: Bernhard Dietz/Christopher Neumaier/Andreas Rödder (Hg.), Gab es den Wertewandel? Neue Forschungen zum gesellschaftlich-kulturellen Wandel seit den 1960er-Jahren, München 2014, S. 156–167.

che Praxis des Betriebsrats gerichtet sowie für eine basisnahe Orientierung der Gewerkschaftspolitik eintretend, versuchte die Gruppe bereits 1968, eine eigene Liste zur Betriebsratswahl einzureichen, nachdem ihre Vorschläge zur Demokratisierung der Kandidatenaufstellung (namentlich das Vorschlagsrecht der Gewerkschaftsmitglieder im Betrieb und Vorwahlen in den Werksbereichen) unberücksichtigt worden waren. Die Liste wurde allerdings anschließend, u. a. nach der Intervention der Stuttgarter Bezirksleitung und ihres Vorsitzenden Willi Bleicher, zurückgezogen.<sup>103</sup>

Da das Nominierungsverfahren und die Politik des etablierten Betriebsrats unverändert blieben und die Reformvorschläge der Gruppe bei der Vorbereitung der nächsten Betriebsratswahl erneut keine Resonanz bei dem Betriebsrat oder seiner Spitze fanden, stellte »Plakat« 1972 wieder eine eigene, aus drei Kandidaten bestehende Liste auf. Die Liste gewann 28 Prozent der Stimmen bzw. acht Sitze, sodass die restlichen fünf Sitze von der IG Metall besetzt werden konnten.<sup>104</sup> Bei der Wahl 1975 fiel der Stimmenanteil die Gruppe auf knapp ein Fünftel,<sup>105</sup> während die nächste Betriebsratswahl 1978 wegen festgestellter Unregelmäßigkeiten und Verdacht auf Wahlmanipulation zugunsten der IG Metall wiederholt werden musste – was u. a. eine breite öffentliche Aufmerksamkeit auf sich zog. Die Wahlwiederholung endete mit einem Erfolg der »Plakat«-Liste, die über 39 Prozent der abgegebenen Stimmen erhielt, während für die IG Metall nur knapp über die Hälfte der Beschäftigten votierten.<sup>106</sup>

---

**103** | Vgl. Grohmann/Sackstetter, Plakat, besonders S. 19–25; Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 83–86. Zu Willi Bleicher vgl. Abmayr, Hermann G.: Wir brauchen kein Denkmal. Willi Bleicher: Der Arbeiterführer und seine Erben, Stuttgart 1992; Benz, Georg u. a. (Hg.): Willi Bleicher. Ein Leben für die Gewerkschaften, Frankfurt a. M. 1983.

**104** | Vgl. Betriebsratswahlen bei Daimler-Benz (1973), S. 45–52; Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 27–34.

**105** | Vgl. Betriebsratswahlen bei Daimler-Benz Stuttgart, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Gewerkschaften und Klassenkampf (1975), S. 72–75.

**106** | Vgl. dazu u. a. Sackstetter, Horst: Wahlbetrug und Neuwahlen bei Daimler-Benz, Untertürkheim, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Arbeiterinteressen gegen Sozialpartnerschaft, S. 96–107; Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 94–105; Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 93–97. 1981 fiel der Stimmenanteil der »Plakat«-Liste auf 30 Prozent. Vgl. Daimler-Benz: Liste Hoss/Mühleisen stabilisiert. Ein Gespräch mit dem Betriebsrat Gerd Rathgeb, in: Otto Jacobi/Walther Mül-

Die Forderungen, mit denen die »Plakat«-Gruppe und ihre Mitglieder im Wahlkampf oder als Opposition im Betriebsrat auftraten, betrafen, neben der Demokratisierung der Betriebsratsrekutierung und -arbeit, vor allem die Verbesserung der Arbeitsbedingungen – wie etwa größere Pausen, Herabsetzung des Bandtempos, Klimatisierung der Hallen – oder der Lohnsituation, in erster Linie in den unteren Gruppen. Sie setzte sich etwa für den Schutz der Beschäftigten bei Disziplinarmaßnahmen, Kündigungen, Versetzungen oder Umgruppierungen sowie für Belange ausländischer Belegschaftsmitglieder ein, kritisierte »[Berufs-]Betriebsräte mit Sonderzuwendungen« und betriebliche Hierarchie, die negativen Auswirkungen der Rationalisierung und die Konkurrenz der Belegschaften von Automobilunternehmen untereinander.<sup>107</sup> In den Auseinandersetzungen um das MTM-System lehnte sie es als reines Rationalisierungsinstrument ab und stimmte gegen seine Verwendung. Auch das Personalinformationssystem ISA wurde von ihr abgelehnt und die von der IG Metall abgeschlossene Betriebsvereinbarung im Endergebnis nicht mitgetragen, obwohl im Vorfeld gemeinsame Aktionen mit der Gewerkschaft im Betrieb gegen ISA veranstaltet worden waren und Willi Hoss in der Verhandlungskommission des Betriebsrats zu diesem System mitgearbeitet hatte.<sup>108</sup>

Kennzeichnend für die Politik der Betriebsratsopposition in Untertürkheim waren somit neben der Basisorientierung und einer breiten Information der Beschäftigten und der Öffentlichkeit auch eine Konfliktorientierung sowie die Thematisierung und Einbeziehung von übergreifenden, über den unmittelbaren betrieblichen Rahmen hinausgehenden Problemen der Arbeitsorganisation und der Arbeitnehmersituation, wengleich deren Bezug zum Betrieb dabei im Vordergrund stand.<sup>109</sup> In der zweiten Hälfte bzw. gegen Ende der 1970er-Jahre wurde eine Verschiebung der

---

ler-Jentsch/Eberhard Schmidt (Hg.), *Starker Arm am kurzen Hebel. Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1981/82*, Berlin 1981, S. 130–134, hier S. 130 f.

**107** | Vgl. beispielsweise Hoss, Willi/Mühleisen, Hermann/D'Andrea, Mario (Hg.): *Vorschlag zu den Betriebsratswahlen 1975*, Offenbach 1975 (ohne Paginierung); Hoss, Willi u. a.: *Was der Betriebsrat anders machen kann*, Stuttgart 1978; *Kollegen beginnen sich zu wehren*, S. 9–22; Grohmann/Sackstetter, Plakat.

**108** | Vgl. Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 111–113; *Das MTM-System kommt*, S. 651–653; Marcelllo, *Großer Bruder Daimler-Benz* (1987), S. 654–656.

**109** | Vgl. dazu auch die Analyse der Zeitung »Plakat« bei Neuheiser, »Wertewandel«, S. 157–163.

Schwerpunkte und Akzente in der Tätigkeit der »Plakat«-Gruppe bemerkbar, indem diese stärker die Mitbestimmungsrechte, etwa am Arbeitsplatz bzw. bei der Arbeitsgestaltung, oder die Personalpolitik und -maßnahmen in den Vordergrund rückte.<sup>110</sup> Eine weitere Besonderheit der Gruppe bestand in ihrer parteipolitischen Unabhängigkeit und Ungebundenheit (nach dem Bruch von Hoss und Mühleisen mit der kommunistischen Partei um die Wende zu den 1970er-Jahren).<sup>111</sup> Ihre Mitglieder unterhielten zwar Kontakte zum linken Umfeld in Stuttgart und Umgebung (u. a. zum »Sozialistischen Büro« und zur Universität), wobei einige von ihnen auch selbst aus dem studentischen oder akademischen Milieu kamen, jedoch hob sie sich sowohl in ihrer Zusammensetzung als auch in ihrem Selbstverständnis, ihren Intentionen und ihrer Politik deutlich etwa von an »K-Gruppen« orientierten Listen bzw. Fraktionen ab.<sup>112</sup>

Die spezifische Stellung der »Plakat«-Gruppe und ihrer Handlungsbedingungen wird besonders bei einem Vergleich mit den Entwicklungen in anderen Automobilbetrieben deutlich. Im Bochumer Opel-Werk kam Anfang der 1970er-Jahre gleichfalls eine oppositionelle Strömung im Vertrauenskörper auf, die sich als »Gruppe oppositioneller Gewerkschafter« (GoG) organisierte. Ihre Zusammensetzung war zum Teil heterogen. In der zweiten Hälfte der 1970er-Jahre gehörten ihr Vertreter unterschiedlicher Richtungen und Gruppierungen – von dem studentischen bzw. ApO-Milieu und den K-Gruppen bis zu den Sozialdemokraten oder Parteilosen – an.<sup>113</sup> Zur Betriebsratswahl 1972 stellte die Gruppe eine eigene »Liste für die Belegschaftsforderungen« auf – ebenso vor dem Hintergrund einer als undemokratisch wahrgenommenen Nominierungs- und Platzierungspraxis der IG-Metall-Kandidaten für den Betriebsrat. Bei dieser Wahl traten in

---

**110** | Vgl. Kollegen beginnen sich zu wehren, S. 16.

**111** | Vgl. Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 87–90; Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 28 f.

**112** | Vgl. Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 102–110; Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 30, 78–85.

**113** | Vgl. Düe/Hentrich, Krise, S. 111; Birke, Peter: Eine kleine Vor- und Frühgeschichte der wilden Streiks – bei Opel Bochum und anderswo, in: Jochen Gester/Willi Hajek (Hg.), Sechs Tage der Selbstermächtigung. Der Streik bei Opel Bochum Oktober 2004, Berlin 2005, S. 17–34, hier S. 21 f.; Wieser, Harald (Hg.): Jahrbuch zum Klassenkampf 1973. Sozialistische Initiativen im kapitalistischen Deutschland, Berlin 1973, S. 29–32.

Bochum elf Listen an, die GoG konnte dabei fünf von 39 Betriebsratssitzen oder 13,4 Prozent der Stimmen gewinnen.<sup>114</sup>

Drei Jahre später, als lediglich drei Listen, darunter eine Angestelltenliste, zur Wahl standen, erhielt sie bereits über 36 Prozent der Stimmen (IG Metall: knapp 53 Prozent) bzw. zwölf Sitze.<sup>115</sup> Bei der Betriebsratswahl von 1978, als erneut mehr Listen (sechs bei den Arbeitern und drei bei den Angestellten) aufgestellt wurden, wobei IG-Metall-Mitglieder neben der offiziellen und der »Liste für die Belegschaftsforderungen« auch auf vier anderen Listen – etwa der christlich-demokratischen, der »Liste Alternative«, einer türkischen Ein-Mann-Liste und einer »Basisliste« – kandidierten, kam sie demgegenüber auf nur ca. ein Viertel der Stimmen und neun Betriebsratssitze. Gleichzeitig verlor auch die IG Metall, d. h. im Wesentlichen die alte Betriebsratsspitze, mit etwas mehr als 44 Prozent der (Arbeiter-)Stimmen ihre Mehrheit im Betriebsrat.<sup>116</sup>

Die Forderungen der GoG schlossen u. a. Verkürzung der Arbeitszeit, Reduzierung des Arbeitstempos, Lohnerhöhungen und Lohnausgleich bei Kurzarbeit oder Umsetzungen, Verzicht auf Sonderschichten und Mehrarbeit, Kontrolle der Betriebsräte durch die Belegschaft und die Möglichkeit zu ihrer Abwahl, aber auch eine Kritik am Betriebsverfassungsgesetz, insbesondere an der Friedens- und Schweigepflicht der betrieblichen Interessenvertretung, ein.<sup>117</sup> Die Praxis der GoG hatte im Verhältnis zur »Pla-

---

**114** | Vgl. ebd., S. 14f.; Stuppardt, Rolf: Betriebsratswahl bei Opel Bochum, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Gewerkschaften und Klassenkampf (1975), S. 49–58, hier S. 52; ausführlich zu dieser Wahl und zur GoG Breger, Wolfram: Orientierungs- und Aktionsformen der spontanen Arbeiterbewegung in der Bundesrepublik. Spontane Streiks und gewerkschafts-oppositionelle Bewegungen, Diss. Essen 1976, besonders S. 126–146.

**115** | Vgl. Stuppardt, Betriebsratswahl, S. 56–58; Düe/Hentrich, Krise, S. 112.

**116** | Vgl. Kollegen der »Gruppe oppositioneller Gewerkschafter in der IG Metall«, Listenvielfalt, S. 110; Opel Bochum. Peinliche Schlappe für die IG Metall, in: Express, 18. Juli 1978, Nr. 7/8, S. 5. 1981 konnte diese Mehrheit zurückgewonnen werden, die Zahl der GoG-Sitze verringerte sich dabei von neun auf sieben (IG Metall: 26 Sitze von insgesamt 39). Vgl. Düe/Hentrich, Krise, S. 110–113; Schmidt, Eberhard: Betriebsratswahlen 1981. Ein Überblick, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Starker Arm am kurzen Hebel, S. 127–130, hier S. 128.

**117** | Vgl. Stuppardt, Betriebsratswahl, S. 54f.; Kollegen der »Gruppe oppositioneller Gewerkschafter in der IG Metall«, Listenvielfalt, S. 111f.; Wieser,

kat«-Gruppe noch stärker konfrontativ-intransigente Züge, sodass die Politik von »Plakat«, u. a. als »Kleinarbeit«, aus ihrer Sicht als nicht weitgehend, kämpferisch und radikal genug erschien.<sup>118</sup> Im Vordergrund standen bei der GoG weniger Probleme, die sich unmittelbar aus dem Betrieb als solchem ergaben, als vielmehr grundsätzliche Fragen der Gewerkschafts- und Arbeitnehmerpolitik.<sup>119</sup> Ihre Aktivitäten richteten sich dementsprechend, wie z. B. im Kontext der Arbeitszeitverkürzung, auf die Mobilisierung der Belegschaften zu einem »selbstständigen Kampf« – der gegebenenfalls auch gegen die Gewerkschaften geführt werden sollte.<sup>120</sup> Gleichwohl wurde eine RGO-Politik, die im Wesentlichen antigewerkschaftlich orientiert war und auf eine Spaltung der Gewerkschaften hinauslief, von der Bochumer Gruppe nicht befürwortet, und in dieser Hinsicht trafen sich ihre Positionen wiederum mit den Einstellungen der »Plakat«-Gruppe.<sup>121</sup>

Den Hintergrund all dieser Entwicklungen bildete die besondere Situation innerhalb und im Umfeld der Arbeitnehmervertretung im Bochumer Werk auf deren verschiedenen Ebenen und Feldern. Auch in Bochum entwickelte sich ein Spannungsverhältnis zwischen dem Betriebsrat und den Vertrauensleuten, das durch die Verselbstständigung und »Oligarchisierung« – u. a. den autoritären Führungsstil und Privilegien – des Betriebsrats bzw. seiner Spitze bedingt war,<sup>122</sup> wobei auch mit der IG-Metall-

---

Jahrbuch, S. 13 f.; ausführlich Breger, Orientierungs- und Aktionsformen, S. 130–141.

**118** | Vgl. z. B. die Aktennotiz zur Veranstaltung des Sozialistischen Büros Offenbach »Oppositionelle gewerkschaftliche Gruppen bei den Betriebsratswahlen« am 12. Januar 1979 (Gerlinde Strauss-Fehlberg an Georg Benz und Manfred Leiss, 15. Januar 1979), in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMC 000488; Automobilarbeiter-treffen 26./27. Februar 1977 in Bochum. Protokoll, besonders S. 4, in: Archiv für soziale Bewegungen Bochum, Sammlung Wolfgang Schaumberg, 1783.

**119** | Vgl. Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 105.

**120** | Vgl. Protokoll der Automobilarbeitertagung vom 1./2.10.1977, besonders S. 3, 6, in: Archiv für soziale Bewegungen Bochum, Sammlung Wolfgang Schaumberg, 1783.

**121** | Vgl. Wieser, Jahrbuch, S. 26–33; Stuppardt, Betriebsratswahl, S. 57; Birke, Vor- und Frühgeschichte, S. 21 f. Zur RGO-Politik der linken Gruppen vgl. etwa Arps, Frühschicht, S. 148–157.

**122** | Vgl. als Beispiele Manfred Leiss an Georg Benz, 2. Oktober 1975. [Betr.] Vertrauensleutekonferenz der Adam Opel AG Bochum am 1. Oktober 1975, S. 2,

Verwaltungsstelle Spannungen und Konflikte bestanden. Während man dem Betriebsrat u. a. eine geheime, gemeinsam mit der Geschäftsleitung betriebene Politik unterstellte und er teilweise, auch innerhalb der Belegschaft, kaum mehr als Interessenvertretung betrachtet wurde, vermochte auch der partiell uneinige Vertrauenskörper, dessen Aktivitäten vielfach auf eine »Überwachung« des Betriebsrats gerichtet waren, sich nicht als ein eigenständiger, alternative Orientierungen repräsentierender betrieblicher Faktor zu etablieren.<sup>123</sup> Durch die Trennung der Funktionen von Betriebsratsmitglied und Vertrauenskörperleitung konnte diese Leitung für ihre Arbeit nicht freigestellt werden.<sup>124</sup>

Ein Teil der Vertrauensleute wie auch der IG-Metall-Betriebsräte war zudem gegenüber gewerkschaftlichen Beschlüssen und Richtlinien bzw. gegenüber der IGM-Fraktion illoyal, unterstützte dabei allerdings nicht unbedingt die Opposition.<sup>125</sup> So nahmen der Vertrauenskörper und seine in der zweiten Hälfte der 1970er-Jahre gewählte Leitung eine sowohl gegen die alte Betriebsratsspitze als auch gegen die Oppositionellen gerichtete Position ein.<sup>126</sup> Gleichzeitig kam es punktuell auch zu einer Zusammenarbeit zwischen dem Vertrauenskörper und dem Betriebsrat, wie z. B. Anfang der 1980er-Jahre während der Tarifaueinandersetzungen und Warnstreiks.<sup>127</sup> Unter diesen Bedingungen erschien die GoG nur partiell

---

in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 171113; Protokollnotiz Arbeitstagung 1977, S. 5; Adam Opel Aktiengesellschaft, Personalabteilung: Aktennotiz, 14. Mai 1975. Betr.: Betriebsratswahlen im Werk Bochum (Abschrift), in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 171101.

**123** | Vgl. z. B. Düe/Henrich, Krise, S. 112; Fritz Wirtz an Georg Benz und Lutz Dieckerhoff, 4. Mai 1979. [Betr.:] Betriebsratswahlen bei der Adam Opel AG, Werk Bochum, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 171101 sowie etwa Breger, Orientierungs- und Aktionsformen, S. 184–191.

**124** | Vgl. Düe/Henrich, Krise, S. 112 f.

**125** | Vgl. Willy Schmidt an Georg Benz, 5. Januar 1977. [Betr.:] Klausurtagung der IG-Metall-Betriebsratsmitglieder und Vertrauenskörperleitung Opel Bochum vom 15. bis 17.12.1976 im Käthe-Ströbel-Haus in Lieberhausen, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 171113; Vertrauensleutekonferenz Opel Bochum 1975, S. 1; Fritz Wirtz an Georg Benz und Lutz Dieckerhoff, 4. Mai 1979.

**126** | Vgl. Kollegen der »Gruppe oppositioneller Gewerkschafter in der IG Metall«, Listenvielfalt, S. 113 f.

**127** | Vgl. Düe/Henrich, Krise, S. 114 f.

als eine direkte Alternative zum etablierten Betriebsrat; die Listenvielfalt ermöglichte es, weder den einen (d. h. die offizielle IG-Metall-Liste) noch die andere zu wählen.<sup>128</sup>

Hob sich die GoG ungeachtet dieser Pluralität im Bochumer Werk als eine oppositionelle, aus dem Vertrauenskörper hervorgegangene und unmittelbar gewerkschaftsbezogene Gruppe heraus, traten bei Ford in Köln bei den Betriebsratswahlen mehrere kleinere Listen an, die nicht durchgehend einen vergleichbaren, explizit gewerkschaftsoppositionellen Anspruch vertraten. Diese Situation, bei der noch die Folgen der Ford-Aktion nachwirkten, resultierte u. a. aus der Zerstrittenheit und den Zerwürfnissen innerhalb der gewerkschaftlichen Organisation sowohl im Betrieb als auch in der Kölner Verwaltungsstelle. Auch die Lage im Zusammenhang mit dem Streik von 1973 wirkte sich dabei aus. Die IG-Metall-Fraktion wurde durch den Streik geschwächt; Spannungen mit und innerhalb der Ortsverwaltung, die von der Entlassung des ersten Bevollmächtigten und ehemaligen Ford-Betriebsratsvorsitzenden Günter Tolusch begleitet wurden, gingen mit einer weiteren Fraktionierung einher.<sup>129</sup> Auch das Spannungsverhältnis zwischen Deutschen und Ausländern, das durch den Streik verschärft wurde, schlug sich in der Listenaufstellung und dem Wahlverhalten nieder.

Unter diesen Bedingungen, bei denen das Verhältnis zwischen dem Vertrauenskörper und den Betriebsräten, u. a. vor dem Hintergrund persönlicher Auseinandersetzungen, nicht spannungs- und konfliktfrei war und der erst seit der Ford-Aktion langsam aufgebaute und noch nicht gefestigte Vertrauenskörper selbst unter dem Einfluss von fraktionellen Auseinandersetzungen stand,<sup>130</sup> traten bei der Betriebsratswahl insgesamt 15 und bei den Arbeitern zwölf Listen an. Darunter waren zwar allein fünf anerkannte IG-Metall-»Türkenlisten«, jedoch wurde von einigen IG-Me-

---

**128** | Vgl. Kollegen der »Gruppe oppositioneller Gewerkschafter in der IG Metall«, Listenvielfalt, S. 114.

**129** | Vgl. u. a. Bitterli/Brandes, Betriebsratswahlen, S. 66–72; Betriebsratswahl 1975, Ford-Werke Köln-Niehl, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 151181. Zum Streik vgl. unten.

**130** | Vgl. Ford – IG Metall – Vertrauensleuteversammlung in der Flora-Gaststätte am Sonntag, dem 9.9.1973, S. 9 f., in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 151184. 1973 wurden zudem etwa 80 Prozent der Vertrauensleute, von denen 60 Prozent ausländischer Herkunft waren, überhaupt zum ersten Mal gewählt.

tall-Mitgliedern auch eine Parallelliste unter dem Namen »Wählergemeinschaft« aufgestellt. Diese Liste gewann zwölf von 31 Arbeiter-Sitzen, während die IG Metall mit knapp einem Drittel der Stimmen und 13 Sitzen bei den Arbeitern sowie vier Sitzen bei den Angestellten ihre absolute Mehrheit einbüßte.<sup>131</sup> Zu einem solchen Ergebnis sollten, zumindest aus der Perspektive der IG Metall, auch die Aktivitäten der Gruppierungen bzw. Arbeitskreise um den des Amts enthobenen Kölner Bevollmächtigten Günter Tolusch beigetragen haben, die versuchten, in Anknüpfung an Toluschs frühere Bekanntheit und Autorität im Betrieb die Aufstellung der Listen und die Kandidatenplatzierung in ihrem Sinne zu beeinflussen.<sup>132</sup>

Die Forderungen der »oppositionellen« Listen umfassten dabei sowohl einen Verzicht auf Kurzarbeit, Entlassungen oder Arbeitsverdichtung als auch eine Verbesserung der Kommunikation und Kooperation zwischen dem Betriebsrat und den Beschäftigten, deutscher wie ausländischer Herkunft.<sup>133</sup> Es ist bezeichnend, dass auch der Stimmenanteil der offiziellen »türkischen« IG-Metall-Listen relativ gering ausfiel, während die türkischen Belegschaftsmitglieder größtenteils für die Liste der »Wählergemeinschaft« votierten.<sup>134</sup> Die Schwierigkeiten der IG Metall mit den ausländischen Beschäftigten kamen somit in diesem Ergebnis ebenso deutlich zum Ausdruck, zumal bereits 1972 eine unabhängige türkische Liste mit nur einem Kandidaten über 30 Prozent der Stimmen hatte gewinnen können. Dieses Resultat entsprach zehn Sitzen, von denen die restlichen an die IG Metall fielen. Nichtsdestotrotz bekam der gewählte türkische Interessenvertreter durch die Entscheidung der IGM-Betriebsräte keine Freistellung, was die Wahrnehmung und Erfahrung einer Benachteiligung aufseiten der ausländischen Beschäftigten noch verstärkte.<sup>135</sup>

---

131 | Vgl. Bitterli/Brandes, Betriebsratswahlen, S. 68–70; Hinken, »Gastarbeiter«, S. 266.

132 | Vgl. etwa Betriebsratswahl 1975, Ford-Werke Köln-Niehl; Abschlussbericht über die Tätigkeit der beauftragten Geschäftsführung für die Verwaltungsstelle Köln (1976), S. 12. Tolusch wurde dabei die Absicht unterstellt, in die Betriebsratspolitik und die Gewerkschaftsarbeit zurückzukehren.

133 | Vgl. Bitterli/Brandes, Betriebsratswahlen, S. 68.

134 | Vgl. Analyse zur Betriebsratswahl 1975 in den Ford-Werken Köln-Niehl, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 151182.

135 | Vgl. Huwer, »Gastarbeiter« (2013), S. 64–66; Huwer, »Gastarbeiter« (2007), S. 233.

Die Aufstellung der Liste der »Wählergemeinschaft« ging also unmittelbar auf die Spannungen und Fraktionierung innerhalb der Interessenvertretung zurück. Dass diese Liste sich gegen die IG Metall richtete, wurde von ihrer Spitze allerdings bestritten, bestand sie doch auch aus Gewerkschaftsmitgliedern. Aus einer solchen Perspektive richtete sie sich nicht gegen die Gewerkschaft als Organisation, sondern gegen Einzelpersonen. So konnte unbeschadet der eingeleiteten Disziplinarmaßnahmen eine Einigung mit der IG Metall in Bezug auf Freistellungen und die Besetzung der Ausschüsse erreicht sowie eine Zusammenarbeit in Sachfragen abgesprochen werden.<sup>136</sup> Bei der nächsten Betriebsratswahl im Jahre 1978, die nicht als Listen-, sondern als Persönlichkeitswahl durchgeführt wurde, vermochte die IG Metall wieder die Mehrheit der Sitze im Betriebsrat zu gewinnen. 1981, bei der erneuten Listenwahl, konnte diese Mehrheit mit etwa 56 Prozent gehalten werden, während der Stimmenanteil der »sonstigen« Listen zusammen nur mehr ein Viertel betrug.<sup>137</sup>

Die Entwicklung der Betriebsratsopposition und oppositionellen bzw. alternativen Listen in Untertürkheim und Bochum oder auch in Köln verlief im Wesentlichen im Kontext der Auseinandersetzung zwischen den etablierten Betriebsräten und der IG Metall als Organisation auf der einen und den oppositionellen Gruppierungen, die als Gegner bekämpft oder – z. B. durch Ausschluss oder Disziplinarverfahren – ausgegrenzt wurden, auf der anderen Seite. Hingegen gestaltete sich der Umgang mit Spannungen zwischen den verschiedenen Fraktionen innerhalb der Interessenvertretung im Opel-Werk Rüsselsheim als ein Versuch, den Widerstreit und die Gegensätze zu entschärfen und eine offene Konfrontation oder Spaltung zu vermeiden.<sup>138</sup> Auch in Rüsselsheim bildete sich im Vertrauenskörper Ende der 1960er-Jahre eine basisorientierte Strömung heraus, die für eine

---

**136** | Vgl. etwa Ernst Schwarzenberg an Georg Benz, Lutz Dyckerhoff [sic] und Hans Mayr, 13.6.1975, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 151181; Hans Mayr an die beauftragte Geschäftsführung der Industriegewerkschaft Metall f. d. Bundesrepublik Deutschland, Verwaltungsstelle Köln, 3.9.1975, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 151246 sowie Arno Schwarting an die Industriegewerkschaft Metall f. d. Bundesrepublik Deutschland, Vorstand, 28.3.1976 (Entwurf), in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 151246.

**137** | Vgl. Hinken, »Gastarbeiter«, S. 266 f.; Betriebsrat der Ford-Werke Köln, 60 Jahre, S. 18.

**138** | Zu den Entwicklungen in Rüsselheim vgl. u. a. Owetschkin, Wandlungen.

Demokratisierung der Kandidatenaufstellung zu den Betriebsratswahlen eintrat und gegen die Verselbstständigung der Interessenvertretung und deren Entfremdung von der Belegschaft gerichtet war. Gegenüber dem »alten« Betriebsrat konnte sie sich allerdings zunächst nicht durchsetzen.<sup>139</sup>

Zur Betriebsratswahl 1972 wurden auch von dieser Strömung Vorschläge zur Demokratisierung der Kandidatennominierung der IG Metall eingebracht, die nicht umgesetzt wurden. Die Wahl brachte der Gewerkschaft erhebliche Stimmenverluste – sie erhielt nur noch etwa zwei Drittel der Stimmen im Vergleich zu über 80 Prozent im Jahre 1968 –, worin sich auch die gewachsene Unzufriedenheit mit der bisherigen Praxis des Betriebsrats äußerte.<sup>140</sup> Nach dieser Wahl agierte die oppositionell orientierte Strömung innerhalb des Betriebsrats in der Minderheit, ohne eine explizite, offene Fraktionierung zu betreiben. Ihr Gewicht im Vertrauenskörper wurde allerdings zunehmend größer und schließlich maßgebend, sodass sich die IG Metall zur Betriebsratswahl von 1975 darauf einigte, zwei »offizielle« Listen aufzustellen und zur Wahl einer von beiden – die auch einen gemeinsamen Wahlkampf durchführten – aufzurufen.<sup>141</sup>

Die erste Liste bestand aus der alten Betriebsratsmehrheit und die zweite aus Vertretern der basis- und reformorientierten, »linken« Richtung um den Sprecher der Vertrauensleute Richard Heller. Die Heller-Liste gewann eine eindeutige Mehrheit von mehr als 41 Prozent der Stimmen, sodass der Stimmenanteil der IG Metall insgesamt ca. 70 Prozent erreichte, und Heller selbst wurde zum Betriebsratsvorsitzenden gewählt. Zusammen mit der anderen Liste, die auf 29 Prozent der Stimmen kam, wurde eine gemeinsame IGM-Fraktion gebildet.<sup>142</sup> Die Reste der »alten« Liste, die sich nicht integrieren ließen und, u. a. durch eine Demokratisierung des Aufstellungsverfahrens, nicht mehr auf aussichtsreiche Listenplätze gesetzt wurden, kandidierten 1978 auf einer Liste »Alternative 78« und erhielten ca. sieben Prozent der Stimmen. Die einheitliche IG-Metall-Liste konnte dabei mit 69 Prozent ihre Position halten und drei Jahre später ihren Stimmenanteil

---

139 | Vgl. Britscho, Betriebsratswahlen (1975), S. 58–60.

140 | Vgl. Betriebsrat der Adam Opel AG, Betriebsratswahlen, S. 16 f.; Britscho, Betriebsratswahlen (1975), S. 60.

141 | Vgl. ebd., S. 60–62, Streeck, Industrial Relations, S. 119.

142 | Vgl. Betriebsrat der Adam Opel AG, Betriebsratswahlen, S. 18; Britscho, Betriebsratswahlen (1975), S. 62 f.; Streeck, Industrial Relations, S. 119–121.

bereits auf fast 79 Prozent steigern.<sup>143</sup> Innerhalb des Vertrauenskörpers resultierte der Machtkampf 1977 in der Ablösung der alten Leitung durch eine neue, die linksorientiert war und die Heller-Position unterstützte.<sup>144</sup>

In ihrer Politik verfolgte die neue Betriebsratsmehrheit unter Heller eine kämpferisch-konfrontative Linie, die u. a. den Einsatz von Druckmitteln wie der Verweigerung von Sonderschichten zur Durchsetzung von relativ weitgehenden Forderungen zugunsten der Belegschaft und die Einbeziehung der Einigungsstelle als Instrument dieser Politik implizierte.<sup>145</sup> Dadurch konnten etwa, wie oben geschildert, eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen (vor allem bezahlte Pausen), die Einrichtung des Kurzarbeiterfonds oder auch ein begrenzter Verzicht auf Entlassungen und die mehrmalige Zahlung von verschiedenen Zuwendungen und Zulagen erreicht werden.<sup>146</sup> Die wesentlichen Merkmale der Betriebsratspolitik bestanden dabei in der Ausschöpfung aller rechtlichen Mitbestimmungsmöglichkeiten, in der Einbeziehung der breiteren inner- und außerbetrieblichen Öffentlichkeit in die Auseinandersetzungen mit der Geschäftsleitung, einer aktiven und offensiven Informationspolitik und vor allem in der Einbeziehung der Belegschaft in die Entscheidungsprozesse und Verhandlungen mit dem Management.<sup>147</sup>

In einem solchen Kontext setzte sich der Betriebsrat besonders für die Interessen der unteren Lohngruppen ein, z. B. in Form von linearen Lohnerhöhungen, die – wiederum im Zusammenhang mit der Bewilligung der Sonderschichten – bei der Umsetzung der Tarifergebnisse 1977 mit dem

---

**143** | Vgl. Betriebsrat der Adam Opel AG, Betriebsratswahlen, S. 19f.; Britscho, Winfried: Betriebsratswahlen bei Opel, Rüsselsheim, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Arbeiterinteressen gegen Sozialpartnerschaft, S. 108f.; Schwarz, Friedrich: Opel Rüsselsheim. »Bestätigung der bisherigen Politik«, in: Express, 14. Juni 1978, Nr. 6, S. 3 f.

**144** | Vgl. Neukamp, Werner: Opel Rüsselsheim. Vertrauenskörperleitung zurückgetreten, in: Express, 21. Februar 1977, Nr. 2, S. 3; Neukamp, Werner: Opel Rüsselsheim. Linke Vertrauenskörperleitung gewählt, in: Express, 16. März 1977, Nr. 3, S. 10.

**145** | Vgl. ausführlich M. Schwarz, Grenzen, besonders S. 93–149 sowie etwa Heller, Einigungsstelle.

**146** | Vgl. zusammenfassend Streeck, Industrial Relations, S. 124.

**147** | Vgl. M. Schwarz, Grenzen, S. 96.

Unternehmen vereinbart wurden.<sup>148</sup> Innergewerkschaftlich trat der Rüsselsheimer Betriebsrat, in dieser Hinsicht einer noch in die 1960er-Jahre zurückreichenden Tradition folgend,<sup>149</sup> mit Unterstützung des Vertrauenskörpers für eine betriebsnahe Ausrichtung der Gewerkschaftspolitik und im Hinblick darauf etwa für tarifvertragliche Öffnungsklauseln und Zusatztarifverträge für Betriebe der Automobilindustrie ein, während die Forderung nach einer gesonderten Automobilierteilsparte in Tarifverhandlungen oder einem Branchentarifvertrag von ihm nicht befürwortet wurde.<sup>150</sup>

Die wesentliche Voraussetzung für die Integration unterschiedlicher innergewerkschaftlicher Fraktionen und die Neuausrichtung der Betriebsratspolitik in Rüsselsheim nach 1975 (neben den bereits angesprochenen Erfahrungen in der Krise 1974/75) bildete der etwa seit den späten 1960er- und frühen 1970er-Jahren stetig zunehmende Einfluss des Vertrauenskörpers und seine entsprechende Stellung im innerbetrieblichen Beziehungs- und Interaktionssystem. Darin unterschied sich die Situation in Rüsselsheim von der Lage in Bochum oder bei Ford in Köln. Der Vertrauenskörper, dessen Vorsitzender Mitglied des Betriebsausschusses und als solches bzw. als Betriebsrat eine Freistellung genoss, war nicht nur an der Betriebsratsarbeit maßgeblich beteiligt, sondern erfüllte auch gewisse Kontrollfunktionen und trug zur Informationsvermittlung und zum Informationsaustausch innerhalb der Interessenvertretung wie gegenüber der Belegschaft bei.<sup>151</sup> Durch die enge Verzahnung zwischen dem Vertrauenskörper und dem Betriebsrat, die sich gegenseitig ergänzten, ließ sich die Transparenz der Mitbestimmungspraxis fördern, und es konnte einer Verselbstständigung des Betriebsrats und seiner Entfernung von der Basis entgegengewirkt werden.

Ein weiteres Moment, das für die Rüsselsheimer Situation kennzeichnend war und ihre Spezifika im Vergleich zu den anderen Betrieben mitbedingte, stellte der sozialdemokratische Hintergrund der führenden An-

---

**148** | Vgl. Streeck, *Industrial Relations*, S. 130 f.; Britscho, *Opel Rüsselsheim: Konflikte*, S. 154.

**149** | Vgl. Kap. III.3.

**150** | Vgl. Streeck, *Industrial Relations*, S. 128–130 sowie etwa Owetschkin, *Wandlungen*, S. 122 f.

**151** | Vgl. Düe/Hentrich, *Krise*, S. 113 f.

gehörigen der Heller-Gruppierung dar.<sup>152</sup> Durch diese parteipolitische Anbindung wurde der Integrationsprozess in der Interessenvertretung erleichtert und beschleunigt. Da das Feld von basisnahen, »fortschrittlichen«, in konfliktreichen Auseinandersetzungen mit der Geschäftsleitung durchzusetzenden Forderungen durch diese Gruppierung besetzt wurde, konnten zugleich andere, radikalere und zumeist kleinere Formationen, wie beispielsweise die KPD-ML-nahe Gruppe »Arbeiteropposition«, keinen größeren Einfluss im Werk gewinnen.<sup>153</sup>

Für die IG Metall bedeutete das Aufkommen und die Etablierung oppositioneller Bestrebungen, Strömungen und Gruppierungen in den Betrieben eine Infragestellung oder Relativierung ihres Vertretungsanspruchs und somit auch eine zumindest potenzielle Gefährdung und Schwächung ihrer Stellung im betrieblichen Sozialsystem sowie – mittelbar – im betriebsübergreifenden Rahmen.<sup>154</sup> Dementsprechend erschienen die Aufstellung alternativer Listen und die teilweise öffentliche Kritik an den etablierten Betriebsräten (»Betriebsratsfürsten«) aus dieser Perspektive als ein Angriff auf die Prinzipien der Einheitsgewerkschaft und der Solidarität, eine Missachtung der Organisation und eine Schwächung ihrer Handlungs- und Kampffähigkeit.

Die ersten gewerkschaftlichen Reaktionsmuster auf diese Situation implizierten vor allem Disziplinierungs- oder Ausgrenzungsstrategien. So wurden die IG-Metall-Mitglieder, die auf alternativen Listen, wie etwa »Plakat« oder der »Liste für die Belegschaftsforderungen«, kandidierten, einem Disziplinarverfahren unterworfen und großenteils aus der Gewerkschaft

---

**152** | Vgl. Britscho, Betriebsratswahlen (1975), S. 58–62; Betriebsratswahlen. Opel-Rüsselsheim, in: Express, 10. Juni 1975, Nr. 6, S. 4. Vgl. auch Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 93.

**153** | Vgl. Britscho, Betriebsratswahlen (1979), S. 109; F. Schwarz, Opel Rüsselsheim, S. 4. Bei der Betriebsratswahl 1978 bekam diese Gruppe etwa vier Prozent der Stimmen. Bei den anderen Wahlen in den 1970er- und 1980er-Jahren trat sie nicht an. Vgl. Betriebsrat der Adam Opel AG, Betriebsratswahlen, S. 17–22.

**154** | Zu den innergewerkschaftlichen Entwicklungen im Zusammenhang mit oppositionellen Strömungen in den 1970er-Jahren vgl. allgemein als Überblick Markovits, Andrei S.: *The Politics of the West German Trade Unions. Strategies of Class and Interest Representation in Growth and Crisis*, Cambridge 1986, S. 221–223; zeitgenössisch auch Bergmann/Jacobi/Müller-Jentsch, *Gewerkschaften*, Bd. 1, S. 404–417.

ausgeschlossen.<sup>155</sup> Der Ausschluss von Willi Hoss und anderen Mitgliedern der »Plakat«-Gruppe rief dabei eine breite öffentliche Resonanz hervor und führte zu einer Solidaritätskampagne, an der sich u. a. Schriftsteller, Journalisten und Künstler wie Heinrich Böll, Max von der Grün, Alexander Kluge, Günter Wallraff oder später auch Wolf Biermann beteiligten.<sup>156</sup> Die Verweigerung von Freistellungen an Betriebsratsmitglieder, über die im Betriebsrat entschieden wurde, konnte ebenfalls zur Disziplinierung, Ausgrenzung und Neutralisierung von dissidenten bzw. nicht passenden Betriebsräten eingesetzt werden,<sup>157</sup> während sich die Ausgrenzungsstrategie im eigentlichen Sinne vor allem gegen die Vertreter oder Anhänger kleinerer Gruppen oder Parteien richtete, die, wie etwa die Mitglieder der GoG, innergewerkschaftlich als »Chaoten« disqualifiziert wurden.<sup>158</sup>

Jedoch war die Politik der IG Metall nicht auf diese Strategien beschränkt. Die Entscheidung, 1975 in Rüsselsheim zwei Gewerkschaftslisten aufzustellen, deutete bereits auf einen Lernprozess hin, der mit einer Änderung der gewerkschaftlichen Handlungsmuster einherging. Auch im Hinblick auf die Ausländer wurde die gewerkschaftliche Arbeit intensiviert, und zunehmend mehr ausländische Arbeitnehmer wurden auf sichere Listenplätze gesetzt oder als Vertrauensleute gewonnen und geschult.<sup>159</sup> Am deutlichsten manifestierte sich jener Lernprozess allerdings in der

---

**155** | Zur GoG vgl. die Dokumentation bei Wieser, Jahrbuch, besonders S. 15–26.

**156** | Vgl. Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 35, 135; Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 92, 98 f.

**157** | Vgl. z. B. das »Übergehen« von Richard Heller bei den Freistellungen im Rüsselsheimer Betriebsrat nach der Wahl von 1972 oder die Nichtberücksichtigung des türkischen Kandidaten der »Ein-Mann-Liste« im selben Jahr bei Ford in Köln: Britscho, Betriebsratswahlen (1975), S. 59; Hunn, Karin: »Nächstes Jahr kehren wir zurück ...« Die Geschichte der türkischen »Gastarbeiter« in der Bundesrepublik, Göttingen 2005, S. 239 f.

**158** | Vgl. etwa Vertrauensleutekonferenz der Adam Opel AG 1975, S. 2; Protokollnotiz Arbeitstagung 1977, S. 4; Birke, Vor- und Frühgeschichte, S. 21 f.

**159** | Vgl. beispielsweise Rathgeb, »Nein zu den Personalinformations-Systemen!«, S. 658; Daimler-Benz: Liste Hoss/Mühleisen stabilisiert, S. 131 f.; Hinken, »Gastarbeiter«, S. 268 f. sowie Arbeitsprogramm des Arbeitskreises für ausländische Kolleginnen und Kollegen der Firma Daimler-Benz Untertürkheim, Hedelfingen, Brühl und Mettingen (1980), in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMC 000472.

Situation bei der Wiederholung der Betriebsratswahl in Untertürkheim im Herbst 1978 nach der festgestellten Wahlmanipulation. Das Aufstellungsverfahren der IG-Metall-Kandidaten wurde dahingehend reformiert, dass in einer »Persönlichkeits-Urwahl« die Kandidaten und ihre Listenplatzierung unmittelbar von den Gewerkschaftsmitgliedern bestimmt wurden.<sup>160</sup> Im Programm der IG Metall zur Wahl wurde eine »basistahe Betriebsarbeit« besonders akzentuiert, und es nahm Forderungen auf, die, wie etwa Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Verminderung des Leistungsdrucks, bereits seit Längerem von der »Plakat«-Gruppe vertreten wurden. Im neu gewählten Betriebsrat wurden deren Mitgliedern Vorsitz des Personalausschusses und stellvertretender Vorsitz in anderen Ausschüssen zugestanden.<sup>161</sup>

Es kam auch zu einer punktuellen Zusammenarbeit mit der IG-Metall-Fraktion, beispielsweise in Fragen des Personalinformationssystems, bei der u. a. die bereits erwähnte gemeinsame Unterschriftenaktion gegen die Verwendung persönlicher Daten durchgeführt wurde, oder im Personalausschuss.<sup>162</sup> Die Informationspolitik der Gewerkschaft bzw. der IG-Metall-Betriebsräte verbesserte sich, sie selbst traten zum Teil offensiver auf und waren bestrebt, keine wichtigen Entscheidungen ohne Information der Belegschaft und breitere Einbeziehung der Interessenvertretung zu treffen.<sup>163</sup> Die offiziellen gewerkschaftlichen Positionen und die Standpunkte der »Plakat«-Gruppe näherten sich dadurch einander an, sodass für die Beschäftigten die Unterschiede zwischen beiden immer weniger relevant er-

---

**160** | Vgl. Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 99–101.

**161** | Vgl. Programm für die gewerblichen Arbeitnehmer der IG-Metall-Kandidaten zur Betriebsratswahl bei Daimler-Benz Untertürkheim am 29. September 1978, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMC 000471; Sackstetter, Wahlbetrug und Neuwahlen (1979), S. 104; Sackstetter, Horst: Daimler-Benz, Stuttgart. Wahlbetrug und Neuwahlen, in: Express, 23. Oktober 1978, Nr. 10, S. 12; Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 96 f.; Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 101–104.

**162** | Vgl. u. a. Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 112–122.

**163** | Vgl. etwa Positionspapier zur Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit bei Daimler-Benz Untertürkheim nach der Betriebsratswahl September 1978. Vorlage für die Ortsverwaltungssitzung am 23.10.1978, besonders S. 22 f., in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMC 000473; Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 121.

schienen.<sup>164</sup> Bei der Betriebsratswahl 1981 büßte die »Plakat«-Liste im Vergleich zu 1978 mit ca. 30 Prozent neun Prozent der Stimmen ein, und die IG Metall gewann 17 von 29 Sitzen im gewerblichen Bereich.<sup>165</sup> Schließlich wurde 1989 auch den Wiederaufnahmeanträgen ihrer seit 17 Jahren ausgeschlossenen Mitglieder in die Gewerkschaft, die in den 1970er- und 1980er-Jahren noch zurückgewiesen worden waren, stattgegeben.<sup>166</sup>

Insgesamt lief eine solche gewerkschaftliche Strategie auf die Einbindung der Opposition in die Betriebsratsarbeit, eine allmähliche Integration ihrer Angehörigen und Anhänger oder eine Neutralisierung des oppositionellen Potenzials hinaus. Die Einbindung konnte dabei auch mit der Intention erfolgen, im Falle einer aus der Perspektive der Belegschaft nicht genügend erfolgreichen Tätigkeit der Mitglieder von oppositionellen Gruppen »in der Verantwortung«, also eines Nichtbewährens, die eigene Überlegenheit explizit oder implizit herauszustellen.<sup>167</sup> Die Einbindungs- und Integrationsstrategie wurde in mehreren Automobilbetrieben, bei Daimler-Benz z. B. auch in Berlin (gegenüber der Gruppe »Arbeiteropposition«),<sup>168</sup> verfolgt; ihre Ergebnisse hingen jedoch von der relativen Stärke der IG-Metall-Organisation im Betrieb und auch von den Einstellungen der Ortsverwaltungen ab.

Eine bedeutende Voraussetzung der Veränderungen in der gewerkschaftlichen Politik und damit auch einen signifikanten Teil des gewerkschaftlichen Lernprozesses im Kontext der Auseinandersetzungen mit der Opposition und den alternativen Listen bildeten innergewerkschaftliche Bestandsaufnahmen und Lageanalysen, die die möglichen Ursachen der Ausbreitung und der Erfolge von oppositionellen Stimmungen und Strö-

---

**164** | Vgl. u. a. Interview mit Willi Hoss, in: Express, 23. Oktober 1978, Nr. 10, S. 2, 11; Sackstetter, Horst: Fragen zur Betriebsratswahl 1981 an Willi Hoss, in: Express, 17. Februar 1981, Nr. 2, S. 4.

**165** | Vgl. Daimler-Benz: Liste Hoss/Mühleisen stabilisiert, S. 130 f.

**166** | Vgl. etwa Nach 20 Jahren: Test in der Praxis. Perspektiven nach der Wiederaufnahme der »plakat«-Gruppe in die IG Metall, in: Express, 19. Juli 1989, Nr. 7/8, S. 4 f.; Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 100–102.

**167** | Vgl. z. B. ebd., S. 96 f.; Daimler-Benz Stuttgart. Drei Monate im neuen Betriebsrat, in: Express, 16. Januar 1979, Nr. 1, S. 11.

**168** | Vgl. das Protokoll der Arbeitstagung mit Funktionären aus Betrieben der Daimler-Benz AG am 17. Oktober 1980 in Sindelfingen, S. 3, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMC 000474.

mungen sowie die Rolle der Gewerkschaften in diesen Zusammenhängen kritisch reflektierten. Aus einer solchen Perspektive ließ sich der Einfluss der Opposition im Betrieb sowohl auf die eigenen Versäumnisse, etwa eine zu defensive und sozialpartnerschaftlich orientierte Politik, »Selbstherrlichkeit« der etablierten Betriebsräte und den Verlust des direkten Kontakts mit den Beschäftigten, als auch, wie in Untertürkheim oder Sindelfingen, auf die Besonderheiten bzw. Verschiebungen in der sozialen Zusammensetzung der Belegschaft – deren rasche Ausweitung im Zuge des Wachstums des Werks oder deren Herkunft aus ländlichen, katholisch geprägten Regionen – zurückführen.<sup>169</sup>

Die für die oppositionellen und alternativen Listen abgegebenen Stimmen bei den Betriebsratswahlen konnten dabei u. a. als Proteststimmen, die sich großenteils gegen konkrete Personen (die alten, oligarchischen Betriebsratsspitzen) und weniger gegen die Organisation richteten und nicht unbedingt eine Zustimmung zu »radikalen« Bestrebungen bedeuteten, erscheinen.<sup>170</sup> Gleichwohl wurde etwa der Rückgang der unmittelbaren Kontakte der Interessenvertreter zu den Arbeitnehmern am Arbeitsplatz von der gewerkschaftlichen Hierarchie, besonders in der Öffentlichkeit, nicht nur problematisiert. Er stellte sich, etwa im Kontext der Bürokratisierung der Interessenvertretungspraxis, ebenso als notwendige Folge der Verkom-

---

**169** | Vgl. Daimler-Benz AG, Untertürkheim. Betriebsratswahl September 1978 (Trittin, Albert: Bewertung des Positionspapiers zur Sitzung der Ortsverwaltung vom 23. Oktober 1978), besonders S. 10, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMC 000488; Notizen über Besprechungen und Versammlungen der Verwaltungsstelle Stuttgart zur Vorbereitung und Durchführung der Betriebsratswahl 1978 bei Daimler-Benz in Untertürkheim, die wegen der bekannten Vorgänge wiederholt werden muss (14. August 1978), Zit. S. 3, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 170091; Aktennotiz zu einem Gespräch zwischen den Ortsverwaltungen Stuttgart und Esslingen (1978), S. 2; Positionspapier zur Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit (1978), besonders S. 16, 19 f.; Protokoll der Arbeitstagung mit Funktionären aus Betrieben der Daimler-Benz AG (1980), S. 13 f.

**170** | Vgl. etwa Vertrauensleutekonferenz der Adam Opel AG, Bochum, am 1. Oktober 1975, S. 2 oder auch die oben erwähnten Auseinandersetzungen zwischen der IG Metall und den Listen, auf denen Gewerkschaftsmitglieder kandidierten, im Jahre 1975 bei Ford. Zu Opel vgl. auch die Einschätzung der Personalabteilung: Adam Opel Aktiengesellschaft, Personalabteilung, Aktennotiz (1975).

plizierung und quantitativen Zunahme der Betriebsratsarbeit sowie der schwierigen wirtschaftlichen Lage dar.<sup>171</sup>

Aus dieser Perspektive ließ sich auch die Basisnähe als eine Rückkopplung mit den Stimmungen der Belegschaft und als Berücksichtigung dieser Stimmungen in der alltäglichen Arbeit im Betrieb – auch »am Schreibtisch« des Betriebsrats – interpretieren, die dadurch nicht unbedingt eine permanente Anwesenheit der Betriebsräte in den Abteilungen voraussetzen musste.<sup>172</sup> Die gewerkschaftliche Selbstreflexion und Auseinandersetzung mit den Problemen im Umfeld der oppositionellen Strömungen besaßen somit ambivalente Züge. Sie trugen zwar ihren Teil zum Integrationsprozess der Opposition in der gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretung bei, machten aber auch die strukturellen Grenzen des gewerkschaftlichen Einflusses, der Interessenvertretungspolitik und der betrieblichen Mitbestimmungspraxis explizit.

Variierten die Ausformungen und Akzentuierungen des gewerkschaftlichen Umgangs mit den oppositionellen Bestrebungen je nach Erfahrungen und konkreten Konstellationen in den Betrieben, zeigte die Situation bei Volkswagen, wie unter den spezifischen Bedingungen dieses Unternehmens oppositionelle Tendenzen ohne die Etablierung einer dissidenten Gruppierung im Betriebsrat und Vertrauenskörper gebunden und ausgeglichen werden konnten. Gleichwohl war die Entwicklung in den einzelnen VW-Werken im Hinblick darauf nicht einheitlich. Während Anfang der 1970er-Jahre die IG Metall bei den Betriebsratswahlen in den Werken Hannover und Braunschweig massiv Stimmenanteile vor allem an den CMV verlor,<sup>173</sup> kamen in Kassel im Vertrauenskörper genauso wie in anderen Unternehmen der Branche basisorientierte und gegen die etablierten Betriebsräte gerichtete Strömungen auf, die zum Teil die Ablösung dieser Betriebsräte, allerdings aus dem gewerkschaftlichen Umfeld heraus, bewirkten.<sup>174</sup> Auch in

---

171 | Vgl. Die Ergebnisse der Betriebsratswahlen bei Daimler-Benz in Stuttgart, S. 752.

172 | Vgl. ebd., S. 752 f.

173 | Vgl. Dombois, Arbeitsmaterial zu einer Analyse der Betriebsratswahl bei VW Hannover 1972, S. 1. In Hannover verlor die IG Metall 1972 etwa 14,2 Prozent und in Braunschweig 19,2 Prozent der Stimmen.

174 | Vgl. Peter, Listen; Betriebsratswahlen bei VW in Kassel (1973); Mihr, Karl-Heinz: Wir haben uns geändert. Betriebsratsarbeit bei VW-Kassel, in: Heinrich

Salzgitter entwickelte sich innerhalb der gewerkschaftlichen Organisation eine basisorientierte »Gegenmacht-Gruppe«, die eine sozialpartnerschaftlich akzentuierte Interessenvertretungspolitik kritisierte und ablehnte.<sup>175</sup>

Im Unterschied dazu wurden im Stammwerk Wolfsburg potenziell abweichende oder kritische Stimmungen, Positionen und Intentionen in der Interessenvertretung gewissermaßen »absorbiert«. <sup>176</sup> Eine solche Integrations- und Disziplinierungsleistung ging im Wesentlichen auf das historisch bedingte, sich in einem spannungsreichen und zwiespältigen Prozess entwickelnde Verhältnis von Betriebsrat und Gewerkschaft zurück, das eine weitgehende »Verschränkung« der beiden Interessenvertretungsebenen zur Folge hatte.<sup>177</sup> Die spezifische Struktur der industriellen Beziehungen im Unternehmen, das VW-Gesetz und der Einfluss der öffentlichen Hand, eine von Flächentarifverträgen unabhängige Regelung der Arbeits- und Sozialbeziehungen sowie eine starke, mit der Zeit ausgebaute und gefestigte Gewerkschaftsorganisation brachten eine Konstellation mit sich, in der der betriebliche Einfluss und die Ressourcen des Betriebsrats – im Kontext seiner zunehmenden, hoch entwickelten Professionalisierung – den Vertrauenskörper, u. a. als »funktionale Verlängerung«, einzubetten vermochten.<sup>178</sup>

Der »Gleichklang zwischen Interessevertretungs- und Gewerkschaftspolitik«<sup>179</sup> und die direkte Einflussnahme der Gewerkschaft als tariflicher Verhandlungspartner im Rahmen des Unternehmens ließen außerdem kontrollierende und mobilisierende Funktionen des Vertrauenskörpers gegenüber dem Betriebsrat, die zu den ursprünglichen Motiven und Zielsetzungen der IG Metall bei dem Ausbau der Institution der Vertrauensleute gehört hatten, weitgehend zurücktreten.<sup>180</sup> All diese Momente trugen

---

Buhmann u. a.: Geisterfahrt ins Leere. Roboter und Rationalisierung in der Automobilindustrie, Hamburg 1984, S. 142–146, hier S. 142 f.

**175** | Vgl. Eckardt, Qualifiziert diskutieren, S. 123–126 sowie Kap. V.4.

**176** | Vgl. Streeck, Industrial Relations, S. 52.

**177** | Vgl. etwa Koch, Arbeitnehmer, S. 198–200; Zur Typologie des Verhältnisses zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft vgl. vor allem Schmidt/Trinczek, Duales System, S. 182–188. Vgl. auch Einleitung.

**178** | Vgl. Streeck, Industrial Relations, S. 52.

**179** | Koch, Arbeitnehmer, S. 220.

**180** | Vgl. Streeck, Industrial Relations, S. 52.

mit dazu bei, dass Geschlossenheit – als »Sanktions- und Akzeptanzmittel« – zu einem Handlungs-, Organisations- und Interaktionsprinzip der Interessenvertretung in Wolfsburg wurde und dass eventuell auftretende interne Differenzen oder ein möglicher punktueller Dissens ihre Handlungsfähigkeit nicht tangieren bzw. beeinträchtigen konnten.<sup>181</sup> Im Ganzen erwies sich die betriebliche Sozialordnung auch hier als entscheidender Faktor für Modi, Ausrichtung und Kohärenz der Innen- und Außenbeziehungen der Akteure in der Interessenvertretung.

### IV.3.2 Betriebsräte und Gewerkschaft in Arbeitskonflikten

Die 1970er-Jahre zeichneten sich im Hinblick auf die industriellen Beziehungen durch eine gewachsene Konfliktbereitschaft aus.<sup>182</sup> Vor diesem Hintergrund spielten Streiks und Arbeitsniederlegungen für die Entwicklung des Verhältnisses zwischen Betriebsrat, Gewerkschaft und Belegschaft in dieser Periode eine maßgebliche Rolle. Fanden die Streiks im Rahmen von Tarifauseinandersetzungen statt, bewegte sich der Betriebsrat, im Sinne von Fürstenbergs »Solidaritätsproblem«, im Spannungsfeld zwischen Erwartungen der Beschäftigten und gewerkschaftspolitischen Strategien bzw. Rücksichten sowie den Außenwirkungen seines Handelns im Allgemeinen. Eine besondere Bedeutung kam dabei dem Vertrauenskörper und seiner Kooperation oder insgesamt seinen Beziehungen zum Betriebsrat zu. Bei einer starken gewerkschaftlichen Organisation und im Großen und Ganzen starken, gewerkschaftlich verankerten Betriebsräten, wie bei Daimler-Benz im Tarifbezirk Nordwürttemberg-Nordbaden, wurden die Arbeitskampfmaßnahmen von Betriebsräten unterstützt oder mitgetragen, sie erfüllten mitunter sogar Ordnungsfunktionen, die eine kontrollierte und disziplinierte Durchführung der Streiks ermöglichte.<sup>183</sup>

Mit der Zunahme des kritischen Potenzials unter den Vertrauensleuten in den Betrieben und unter den Bedingungen der Krise und der eher zurückhaltenden und defensiven Tarifpolitik der IG Metall in der Mitte

---

181 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 169 f., 208 f.

182 | Vgl. allgemein Schroeder, Gewerkschaften, S. 254–257; Tilly/Triebel, Automobilwirtschaft, S. 8 sowie exemplarisch Koch, Arbeitnehmer, S. 139; Fetzer, Europäisierung, S. 286.

183 | Vgl. etwa Lucy, Kämpfen, S. 142 f., 147–150.

und der zweiten Hälfte des Jahrzehnts<sup>184</sup> sahen sich die Interessenvertreter allerdings mit anwachsenden Erwartungen und Forderungen der Belegschaften konfrontiert. Die im Zuge der Arbeitskämpfe oder Tarifauseinandersetzungen vereinbarten Abschlüsse, die hinter diesen Erwartungen zurückblieben, lösten u. a. Unmut und Kritik aus, sodass die Mehrheiten, mit denen die Abschlüsse bestätigt wurden, relativ knapp bzw. weniger breit waren.<sup>185</sup> Für das Tarifergebnis von fünf Prozent (gegenüber der IG-Metall-Forderung von acht Prozent) sprachen sich bei Daimler-Benz 1978 beispielsweise nur zwischen 50 und 70 Prozent der Gewerkschaftsmitglieder aus.<sup>186</sup> Auch bei Volkswagen führte der aus Sicht der Beschäftigten zu niedrige Tarifabschluss im selben Jahr (5,9 Prozent bei ursprünglich ebenfalls achtprozentiger Forderung) sowie die unzureichende Beteiligung der Basis an seinem Zustandekommen zur massiven Kritik an der Interessenvertretung. Teilweise kam es während der Verhandlungen auch zu kurzen Warnstreiks, Arbeitsniederlegungen und Demonstrationen, durch die versucht wurde, das Ergebnis zu beeinflussen.<sup>187</sup>

Zugleich konnten dabei innergewerkschaftlich das Streikverständnis und das Verhalten der Gewerkschaftsmitglieder und des Vertrauenskörpers im Arbeitskampf kritisiert werden. So wurde innerhalb der Bezirksleitung auch die Passivität und das letzten Endes aus ihrer Sicht eher distanzierte Verhältnis der gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten und der Vertrauensleute bei Daimler-Benz zur IG Metall während des Streiks von 1978

---

**184** | Vgl. Peters, In freier Verhandlung, S. 475–509; allgemein auch Beyme, Klaus von: Gewerkschaftliche Politik in der Wirtschaftskrise I – 1973 bis 1978, in: Hemmer/Schmitz, Geschichte der Gewerkschaften in der Bundesrepublik, S. 341–374, hier S. 361–364; Schneider, Geschichte, S. 388–394.

**185** | Vgl. beispielsweise Müller-Jentsch, Walther: Gewerkschaftliche Politik in der Wirtschaftskrise II – 1978/79 bis 1982/83, in: Hemmer/Schmitz, Geschichte der Gewerkschaften in der Bundesrepublik, S. 377–412, hier S. 405 f.; Schneider, Geschichte, S. 394; Markovits, Politics, S. 250 f.

**186** | Vgl. Osswald, Arbeitswelt, S. 276–280; Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 97.

**187** | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 154–157; Protokoll über die am Montag, dem 24. April 1978, 14.30 Uhr, in der Halle 11 stattgefundene 12. ordentliche Betriebsversammlung der laufenden Wahlperiode, Volkswagen Aktiengesellschaft Wolfsburg, in: IG-Metall-Archiv im AdSD, 5/IGMA 170813. Das Tarifergebnis wurde nach einer Urabstimmung erzielt, bei der sich fast 90 Prozent der Gewerkschaftsmitglieder für einen Streik ausgesprochen hatten.

bemängelt.<sup>188</sup> Eine solche Ambivalenz ging auf die widersprüchliche Lage der gewerkschaftlichen wie betrieblichen Interessenvertretung in ihrem Verhältnis zur Belegschaft und zum Unternehmen selbst zurück, die sich zwischen Loyalität, Konflikt und Repräsentanz(-anspruch) bewegte, und hing mit den allgemeinen Tendenzen zusammen, die in den Einstellungen der Belegschaften gegenüber der Gewerkschaft, der Tarifpolitik und der Mitbestimmungspraxis in den 1970er-Jahren in den Vordergrund rückten.

Für die 1970er-Jahre waren somit nicht nur intensive tarifliche Auseinandersetzungen und Arbeitskämpfe, sondern auch zum Teil umfassende spontane Arbeitsniederlegungen und Streiks kennzeichnend. Im Verhalten und Handeln der Betriebsräte in diesen Streiks spiegelte sich auf der einen Seite ihre Stellung im Betrieb – im Spannungsfeld von verschiedenen Interessen, politischen Intentionen und Erfahrungshintergründen – wider. Auf der anderen Seite brachten sie innergewerkschaftliche Organisations-, Integrations- und Motivationsprobleme zum Ausdruck, die u. a. mit Veränderungen und Verschiebungen in den Strukturen und Einstellungen der Belegschaft verbunden waren. Wie sich dabei differierende Traditionen, Erfahrungen, Kräfte- und Interessenkonstellationen trotz gewisser Ähnlichkeiten auswirkten, zeigten die großen Streiks bei Ford in Köln und Opel in Bochum, die im August 1973 beinahe gleichzeitig, jedoch unabhängig voneinander stattfanden.

Der fünftägige Ford-Streik wurde von türkischen Arbeitnehmern getragen. Zu den auslösenden Momenten des Streiks gehörten in erster Linie die Entlassung von verspätet aus dem Urlaub in der Türkei zurückgekehrten Beschäftigten und die stark gestiegene Arbeitsbelastung der verbliebenen Belegschaftsmitglieder, die damit verbunden war.<sup>189</sup> Die Forderungen der Streikenden umfassten die Rücknahme der Entlassungen, Herabsetzung der Bandgeschwindigkeit und eine generelle Verbesserung der Arbeitsbedingungen, eine Verlängerung des Urlaubs sowie eine wesentliche Erhö-

---

**188** | Vgl. Daimler-Benz AG, Untertürkheim. Betriebsratswahl September 1978, S. 12–14 sowie auch Kap. III.4.

**189** | Zum Streik vgl. u. a. Huwer, »Gastarbeiter« (2013), S. 69–88; Huwer, »Gastarbeiter« (2007), S. 235–247; Hunn, »Nächstes Jahr kehren wir zurück ...«, S. 243–252 sowie Untersuchungsergebnis der spontanen Arbeitsniederlegung in den Ford-Werken vom 28.8.1973–30.8.1973, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 151234.

hung des Stundenlohns. In der Anfangsphase schlossen sich auch Teile der deutschen Arbeitnehmer dem Streik an, jedoch nahmen in seinem Verlauf Entsolidarisierungserscheinungen zu. Nachdem die Geschäftsleitung in den Verhandlungen mit dem Betriebsrat Zugeständnisse gemacht und einige Forderungen, wie etwa eine einmalige Sonderzahlung, Rücknahme der Entlassungen und Bezahlung der Streiktage, partiell erfüllt hatte, setzten die türkischen Beschäftigten den Ausstand im mittlerweile besetzten Werk fort. Nach Zusammenstößen zwischen den Streikenden und (hauptsächlich deutschen) Arbeitswilligen wurde der Streik durch einen Polizeieinsatz auf dem Werksgelände beendet.<sup>190</sup> Im Ergebnis wurden vor allem die Forderungen erfüllt, die wie die Verbesserung der Weihnachtsgratifikation oder die Sonderzahlung, eher den Interessen der deutschen Arbeitnehmer entsprachen.<sup>191</sup>

Die Rolle des Betriebsrats während des Streiks war vielfach durch seine Wahrnehmung durch die Beschäftigten bedingt. Es waren vor allem die ausländischen Belegschaftsmitglieder, deren Vertrauen in den Betriebsrat als Institution der Interessenvertretung oder auch in die Gewerkschaft wenig ausgeprägt zu sein schien. Neben der starken Unterrepräsentanz der Ausländer in der betrieblichen Interessenvertretung waren etwa die wenigen türkischen Betriebsratsmitglieder fast ausschließlich Betriebsdolmetscher, die oft als Instrument des Managements angesehen wurden.<sup>192</sup> Auch vonseiten des Betriebsrats wurden die Forderungen wie die allgemeine Situation der ausländischen – in erster Linie türkischstämmigen – Beschäftigten nicht aufgegriffen bzw. nur unzureichend berücksichtigt. Unter solchen Bedingungen wurde der Betriebsrat von den Streikenden zwar aufgefordert, mit der Geschäftsleitung zu verhandeln, ihn selbst nahmen sie jedoch kaum als betriebliche Interessenvertretung wahr. Umgekehrt

---

**190** | Vgl. Huwer, »Gastarbeiter« (2013), S. 84–88; Huwer, »Gastarbeiter« (2007), S. 239–242; zum Streikverlauf vgl. auch Arps, Frühschicht, S. 92–100 sowie den ausführlichen Bericht der (operaistisch orientierten) Gruppe »Arbeiterkampf«: Betriebszelle Ford der Gruppe Arbeiterkampf, Streik, S. 54–71.

**191** | Vgl. ebd., S. 74; Delp/Schmidt/Wohlfahrt, Betriebspolitik, S. 175.

**192** | Vgl. Hunn, »Nächstes Jahr kehren wir zurück ...«, S. 238 f.; Huwer, »Gastarbeiter« (2013), S. 35.

erkannte der Betriebsrat weder das Streikkomitee als Gremium noch die Arbeitsniederlegung als Streik an.<sup>193</sup>

Auch der Vertrauenskörper im Kölner Werk stellte in seiner Mehrheit keinen aktiven, die Vorgänge gezielt beeinflussenden oder gestaltenden Faktor während des Streiks dar. Eine solche Situation ging u. a. auf das funktionalistisch und instrumentell konturierte Verhältnis zurück, das sich bei Ford zwischen dem Betriebsrat und dem Vertrauenskörper seit den 1960er-Jahren entwickelte. In dieser Hinsicht ist es charakteristisch, dass eine Vollversammlung der Vertrauensleute, genauso wie eine außerordentliche Betriebsversammlung, an sämtlichen Streiktagen nicht stattfand.<sup>194</sup> Die Forderungen nach Lohnerhöhung und Zulagen waren zwar im Vertrauenskörper durchaus noch vor dem Ausstand aufgestellt und diskutiert worden, jedoch erschien das Verhalten der Vertrauensleute im Streik, abgesehen von einigen wenigen, die ihn unmittelbar unterstützten oder mit ihm bzw. den Streikforderungen sympathisierten, großenteils als »neutral«.<sup>195</sup>

In diesen Handlungs- und Interaktionsmustern wie in der Form und im Ablauf des Streiks wirkten in vielerlei Hinsicht die Folgen der Ford-Aktion nach. Wie oben erörtert, gehörten zu der Zielgruppe der Aktion vornehmlich deutsche Arbeiter, deren gewerkschaftliche Organisation und Aktivierung gesteigert bzw. verbessert werden sollten, während die spezifischen Interessen ihrer ausländischen Kollegen zunächst kaum reflektiert und einbezogen wurden.<sup>196</sup> Auch zwischen dem relativ hohen Organisationsgrad der Ausländer, der gegen Anfang der 1970er-Jahre erreicht werden konnte, und ihrer Bindung an die Gewerkschaft bestand eine Diskrepanz.<sup>197</sup> Der

---

**193** | Vgl. Bericht über die Vertrauensleute-Vollkonferenz am Sonntag, dem 9.9.1973, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 170460; Untersuchungsergebnis der spontanen Arbeitsniederlegung in den Ford-Werken vom 28.8.1973–30.8.1973, S. 13 f.; Betriebszelle Ford der Gruppe Arbeiterkampf, Streik, S. 58 f., 64 f.; Delp/Schmidt/Wohlfahrt, Betriebspolitik, S. 174; Birke, Streiks, S. 299–301.

**194** | Vgl. Delp/Schmidt/Wohlfahrt, Betriebspolitik, S. 174 f.; G. Tolusch an N. Fischer, 31. Januar 1974. Betr.: Untersuchungsverfahren Ford-Werke Köln, S. 3 f., in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 151184.

**195** | Vgl. Delp/Schmidt/Wohlfahrt, Betriebspolitik, S. 174 f.; Huwer, »Gastarbeiter« (2007), S. 236; Betriebszelle Ford der Gruppe Arbeiterkampf, Streik, S. 46–48, 96 f.

**196** | Vgl. Birke, Streiks, S. 167 f.; Wittemann, Ford-Aktion, S. 232.

**197** | Vgl. Birke, Streiks, S. 298; Delp/Schmidt/Wohlfahrt, Betriebspolitik, S. 173.

nach bürokratischen, hierarchisch angelegten Prinzipien erfolgende Aufbau der gewerkschaftlichen Organisation im Zuge der und im Anschluss an die Schwerpunktaktion förderte eine gewisse Abhängigkeit des Vertrauenskörpers vom Betriebsrat.<sup>198</sup> Konflikte und Verwerfungen mit und in der Kölner Verwaltungsstelle trugen ihrerseits zu einer Schwächung der gewerkschaftlichen Interessenvertretung bei.

Für die türkischen Belegschaftsmitglieder bei Ford stellte der spontane Streik eine Form dar, in der sie gegen die erfahrene Ungerechtigkeit und ihre unterprivilegierte Lage protestieren konnten.<sup>199</sup> Dennoch war die Struktur der Streikenden nicht homogen. An dem Ausstand beteiligten sich in erster Linie Bandarbeiter in der Endmontage, während türkischstämmige Beschäftigte in anderen Abteilungen dem Streik fern blieben.<sup>200</sup> Auch der Einfluss der linken Gruppierungen aus dem studentischen Milieu bzw. der K-Gruppen blieb, trotz ihrer Unterstützung der Streikenden und trotz der großen öffentlichen Aufmerksamkeit gegenüber ihren Aktivitäten, eher gering, obwohl er vonseiten des Betriebsrats – wie auch der Geschäftsleitung – ausdrücklich herausgestrichen wurde.<sup>201</sup>

Die besondere Situation der industriellen Beziehungen bei Ford in Köln, die, aus den historischen Erfahrungen resultierend, im Streik von 1973 ihren kennzeichnenden Ausdruck fand, prägte auch nach dem Streik die Entwicklung der Interessenvertretungspolitik im Werk. Die Nachwirkungen des Streiks wurden etwa im Verlust der IG-Metall-Mehrheit bei der Betriebsratswahl 1975 deutlich, während die gewerkschaftlichen »Türkenlisten« oder auch linksoppositionelle Gruppierungen und Fraktionen aus dem »K-Gruppen-« oder ApO-Umfeld nur eine geringe Resonanz bekamen bzw. keine wesentliche Rolle spielten.<sup>202</sup> Gleichzeitig zeichnete sich in der Politik des Betriebsrats und der gewerkschaftlichen Organisation im Unternehmen ein zunehmendes Gewicht der mit der europäischen Holdinggesellschaft verbundenen Fragen ab. Der Einfluss dieser Fragen äußerte sich

---

**198** | Vgl. ebd., S. 170–175; Betriebszelle Ford der Gruppe Arbeiterkampf, Streik, S. 44 f., 89 f. Vgl. auch Wittemann, Ford-Aktion, S. 180 f.; Birke, Streiks, S. 167.

**199** | Vgl. etwa Huwer, »Gastarbeiter« (2007), S. 247–249.

**200** | Vgl. Hunn, »Nächstes Jahr kehren wir zurück ...«, S. 246, 249 f.

**201** | Vgl. ebd., S. 248–249; Huwer, »Gastarbeiter« (2007), S. 233 f.; Betriebszelle Ford der Gruppe Arbeiterkampf, Streik, S. 93–96.

**202** | Vgl. zu den Wahlen Bitterli/Brandes, Betriebsratswahlen, S. 68–71.

beispielsweise darin, dass Ford of Europe in den Auseinandersetzungen innerhalb der Interessenvertretung oder in den Spannungen zwischen dieser und der Belegschaft vom Betriebsrat als gemeinsamer Gegner herausgestellt wurde, vor welchem die internen Spannungen und Kontroversen zurückzutreten hatten.<sup>203</sup>

Kamen im Streik bei Ford das Streben der ausländischen Arbeitnehmer nach gerechter Behandlung, Gleichberechtigung und Anerkennung sowie die strukturelle Interessendifferenz zwischen den deutschen und ausländischen Belegschaftsmitgliedern zum Ausdruck,<sup>204</sup> bündelten sich im Opel-Streik in einer bezeichnenden Weise die Auswirkungen der wirtschaftlichen Situation (Inflation und Preissteigerung), die Unzufriedenheit mit der gewerkschaftlichen Tarifpolitik, die wenig stabilisierten Verhältnisse der Interessenvertretung in einem erst vor kurzem gebauten Werk sowie die unterschiedlichen Interessen der Belegschaft bzw. einzelnen Belegschaftsgruppen und deren Vertretungsorganen. Eine zentrale Streikforderung bestand in einer Teuerungszulage, die bereits im Vorfeld vom Vertrauenskörper gefordert worden war. Die Ablehnung der Zulage bzw. der Verhandlungen über deren Zahlung stellte einen Auslöser der Arbeitsniederlegung in Bochum dar.<sup>205</sup> Zu den weiteren Forderungen gehörten neben der Bezahlung der Ausfallzeit u. a. die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, etwa Gewährung von einem Tag Sonderurlaub und einer bezahlten Pause, sowie eine Neuberechnung des Weihnachtsgeldes.<sup>206</sup>

Während Teile des Vertrauenskörpers den Ausstand und die Forderungen der Streikenden unterstützten, sah der Betriebsrat, der mit der Geschäftsleitung über einzelne Forderungen – vor allem nach einer Zulage – verhandelte, im andauernden Streik eine Gefährdung dieser Verhandlungen. Nachdem die Geschäftsleitung die Zahlung einer Zulage und eines Vorschusses auf das Weihnachtsgeld zugestanden hatte, wurden die

---

203 | Vgl. Fetzer, *Europäisierung*, S. 293 f.

204 | Vgl. Huwer, »Gastarbeiter« (2007), S. 247–249; Huwer, »Gastarbeiter« (2013), S. 63, 87 u. ö.

205 | Vgl. zum Streikverlauf etwa Projektgruppe Ruhrgebietsanalyse: Opel streikt. Ausbeutung und Kämpfe bei Opel, Bochum 1973, S. 3–14; Breger, *Orientierungs- und Aktionsformen*, S. 171–180.

206 | Vgl. Projektgruppe Ruhrgebietsanalyse, *Opel streikt*, S. 7; Birke, *Streiks*, S. 293 f.

Streikenden sowohl vom Betriebsrat als auch von der Gewerkschaft aufgefordert, die Arbeit wieder aufzunehmen. Abgesehen von dem in einzelnen Abteilungen noch kurz fortgesetzten Ausstand wurde der Streik damit, auch auf massiven Druck der Geschäftsleitung, beendet.<sup>207</sup>

Stellten bei Ford die Spannungen und die Interessendivergenz zwischen türkischen, am Band beschäftigten Arbeitnehmern und deutschen Belegschaftsmitgliedern eines der zentralen Momente des Streiks dar, das auch das Verhalten des Betriebsrats in vielerlei Hinsicht bestimmte, war das Handeln des Opel-Betriebsrats in Bochum während des Streiks vielfach durch seine innerbetriebliche Ausrichtung bedingt. Zu den Hintergründen und Motiven dieses Handelns gehörten der Ausbau, die Festigung und die Stärkung seiner Position gegenüber der Geschäftsleitung. Diese Intentionen wurden allerdings weniger durch die Gewinnung der Unterstützung vonseiten der Belegschaft und die Arbeit an der Basis als durch eine gezielte Konfliktstrategie im Verhältnis zum Management, die zu einer Erweiterung der eigenen Rechte und Einflussmöglichkeiten diene, verfolgt.<sup>208</sup> Dadurch konnte die Arbeitsniederlegung vom Betriebsrat großenteils als Störung wahrgenommen werden, die für eine solche Erweiterung wie für seine Beziehungen zum Management abträglich erschien.<sup>209</sup>

Einen weiteren Faktor bildete dabei auch das Verhältnis des Betriebsrats zur Opposition. Da sich die oppositionellen Gruppen aus seiner Perspektive als Unterstützer oder gar Urheber des Streiks darstellten – und gleichzeitig als Gegner im Kampf um den Einfluss innerhalb der Interessenvertretung und des Betriebs –, bedeutete die Distanzierung von der spontanen Arbeitsniederlegung auch ein Moment der Auseinandersetzung mit und der potenziellen Ausgrenzung der Opposition (die auch von der Gewerkschaft betrieben und unterstützt wurden).<sup>210</sup> Gleichwohl wurde die Situation der oppositionellen Gruppierungen im Betrieb kaum oder nur wenig durch den Streik unmittelbar begünstigt. Zwar erreichte die GoG bei der Betriebsratswahl 1975 36,5 Prozent, jedoch konnte die IG Metall im Unterschied zu Ford ihre Mehrheit zunächst halten. Erst drei Jahre später, als der

---

**207** | Vgl. Projektgruppe Ruhrgebietsanalyse, Opel streikt, S. 6–14.

**208** | Vgl. dazu die Beobachtungen der Opel-Personalabteilung: Adam Opel Aktiengesellschaft, Personalabteilung, Aktennotiz (1975).

**209** | Vgl. etwa Projektgruppe Ruhrgebietsanalyse, Opel streikt, S. 6.

**210** | Vgl. u. a. die Dokumentation bei Wieser, Jahrbuch, S. 15–33.

amtierende Betriebsrat auch innerhalb des Vertrauenskörpers zunehmend bzw. noch stärker an Unterstützung einbüßte und durch die Listenpluralität breitere Möglichkeiten einer »Stimmenstreuung« – als Ausdruck der Unzufriedenheit oder des Protests – bestanden, erhielt die Gewerkschaftsliste weniger als die Hälfte der Stimmen, während der Stimmenanteil der GoG ebenfalls zurückging und auf 25 Prozent fiel.<sup>211</sup>

Die großen spontanen Streiks in Köln und Bochum waren entstanden bzw. hatten stattgefunden, noch bevor die Krise der Automobilbranche den Beschäftigungsabbau und starke Schwankungen des Arbeitsvolumens nach sich zog. Dadurch wurden vielfach sowohl die Streikhintergründe und -forderungen – Verbesserung der Arbeitsbedingungen, spezifische Lage der ausländischen Beschäftigten oder die Entlohnungssituation im Zusammenhang mit der Inflation – als auch Haltungen, Handeln und Beziehungen der Akteure der industriellen Beziehungen (vor allem der Belegschaften und der Betriebsräte, aber auch der Gewerkschaften und des Managements) bedingt. Insofern spiegelten sich in diesen Streiks die Kontexte wider, in denen sich die Interessenvertretungspolitik vorwiegend noch um die Verteilungs-, Schutz- und Kontrollproblematik bewegte, auch wenn die »qualitativen« Forderungen stärker an Gewicht gewannen.

Mit dem Aufkommen und der Ausbreitung der Krise änderten sich die Rahmenbedingungen und die Interessenkonstellationen in den Unternehmen und Betrieben der Automobilindustrie zum Teil tief greifend. Vor diesem Hintergrund zeichneten sich auch die Arbeitsniederlegungen durch eine anders gelagerte Stoßrichtung aus. Welche Manifestationen und Ausprägungen sie zunehmend erhielten, zeigten – unter den spezifischen Bedingungen von VW bzw. seinen Zweigwerken – die Streiks im Jahre 1975. Einzelne spontane Arbeitsniederlegungen bzw. Warnstreiks hatten bei Volkswagen bereits 1973 stattgefunden. Diese Streiks hingen ebenfalls, zumindest mittelbar, mit der Krise zusammen, der das Unternehmen in den Jahren 1971 und 1972 unterworfen war: Der Versuch des Vorstandschefs Rudolf Leiding, u. a. unter Hinweis auf die schwierige Lage des Unternehmens, 1973 die Jahreserfolgsprämie erneut zu reduzieren, löste einen schwerwiegenden Konflikt mit der Interessenvertretung und

---

211 | Vgl. Kollegen der »Gruppe oppositioneller Gewerkschafter in der IG Metall«, Listenvielfalt, S. 110.

der Belegschaft aus.<sup>212</sup> In diesem Kontext entstand eine Reihe spontaner Streiks, durch die die Forderungen des Betriebsrats und der IG Metall nach der Erhöhung der Prämie unterstützt wurden. Im Ergebnis konnten diese Forderungen tarifvertraglich festgeschrieben werden.<sup>213</sup> Auch im Zuge der Tarifverhandlungen 1974 versuchte Leiding, u. a. durch einen persönlichen Brief an die Beschäftigten, diese im Sinne einer Lohnzurückhaltung zu beeinflussen, was zu massiven Protesten vonseiten der Gewerkschaft und der Belegschaft und zum Abbruch der Verhandlungen führte. Der Konflikt endete mit einem Tarifabschluss von elf Prozent.<sup>214</sup>

Bei den spontanen Arbeitsniederlegungen wurde das Verhältnis der Beschäftigten zum Betriebsrat (im Sinne einer potenziellen Divergenz von Zielsetzungen und Interessenlagen) weniger bzw. in einer anderen Dimension tangiert; vielmehr konnte das Belegschaftshandeln als ein unterstützender Durchsetzungsfaktor in die Aktivitäten der Interessenvertretung einbezogen werden. Einen ähnlichen Charakter erhielten die Streiks bei VW auch während der Auseinandersetzungen und Konflikte im Zusammenhang mit den Sanierungsplänen des Vorstandes bzw. dem »S1-Plan« 1974/75. Jedoch standen dabei, wie oben erläutert, nicht mehr die Entlohnung oder Zusatzleistungen, sondern der Erhalt der Beschäftigung und die Abwendung der Entlassungen im Mittelpunkt.

Während die Gewerkschaft und der (Gesamt-)Betriebsrat gegen den »S1-Plan« und damit die geplanten Stilllegungen und Kündigungen auftraten und ihre Zustimmung zum Plan im Aufsichtsrat verweigerten, wurden die Auseinandersetzungen mit der Geschäftsleitung von den Arbeitsniederlegungen in mehreren Betrieben, vor allem in den Audi-NSU-Werken oder etwa in Salzgitter, begleitet, waren diese doch von den beabsichtigten Schließungen und Kürzungen direkt betroffen.<sup>215</sup> Im April 1975 fand im

---

**212** | Zur Politik von Leiding und der Krise des Unternehmens vgl. ausführlich Grieger, Geist, besonders S. 44–54; Grieger, »Wirtschaftswundertüte«, S. 45–62.

**213** | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 151; Gülden, Klaus/Peter, Horst: VW: Krisenlösung durch Entlassungen, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Gewerkschaften und Klassenkampf (1975), S. 38–46, hier S. 38–40. Ausführlich zur Erfolgsbeteiligung bei VW vgl. Gerlach, »Das geschlossene System ökonomischer Hebel«.

**214** | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 151 f.; Gülden/Peter, VW: Krisenlösung, S. 40 f.

**215** | Vgl. u. a. Gülden/Peter, VW: Krisenlösung, S. 43 f.; Eckardt, Qualifiziert diskutieren, S. 68 f.

Zuge der Arbeitsniederlegung ein Protestmarsch der Neckarsulmer Belegschaft nach Heilbronn statt, an dem sich auch die Gewerkschafts- und Betriebsratsvertreter beteiligten.<sup>216</sup> Jedoch konnten dadurch die Schließungen der Werkteile in Heilbronn und Neuenstein nicht abgewendet werden, trotz der Belebung der Konjunktur und des beginnenden Aufschwungs.<sup>217</sup> Zugleich schlugen sich auch in diesen Streiks und Aktionen die Besonderheiten der betrieblichen Sozialordnungen der betreffenden Werke in einer bezeichnenden Weise nieder.

Vor allem in den ehemaligen NSU-Werkteilen Neckarsulm und Heilbronn traten in der unmittelbaren Krisenzeit die Unterschiede in den Einstellungen des Betriebsrats und in den Beziehungen zwischen der Interessenvertretung und der Belegschaft deutlich zutage. Der Betriebsrat in Heilbronn nahm eine aktive, offensive und kämpferische Position ein, er beteiligte sich an der Organisation und Durchführung des Streiks im Betrieb und der Protestaktionen, griff dabei nicht nur die Geschäftsleitung an, sondern kritisierte, wenn auch nicht öffentlich, die Haltung der IG Metall und der Betriebsräte der anderen Werke, namentlich desjenigen von Neckarsulm.<sup>218</sup> Eine solche Konstellation hing vielfach mit den Traditionen des Werks zusammen. Der Betrieb ging aus den Karosseriewerken Drautz hervor, deren Belegschaft traditionell kämpferisch eingestellt war. Das Verhältnis zur Geschäftsleitung war vom Gegensatz zwischen Arbeit und Kapital bzw. zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern geprägt, die Tätigkeit im Betrieb wurde von den Beschäftigten vorwiegend rein instrumentell, als eine Verdienstmöglichkeit wahrgenommen. Die gewerkschaftliche Organisation im Werk war gefestigt, die Vertrauensleute wurden in die Arbeit der Interessenvertretung eng einbezogen, und es bestand ein einvernehmliches und gegenseitig verstärkendes Verhältnis zwischen dem Vertrauenskörper und dem Betriebsrat, die von den Beschäftigten unterstützt wurden.<sup>219</sup> Durch diese innerbetriebliche Handlungskonstellation wurde das kämpferische Verhalten der Heilbronner Interessenvertretung während der Krise ermöglicht und gefördert.

---

216 | Vgl. Endres, Macht, S. 44 f.

217 | Vgl. ebd., S. 46 f.

218 | Vgl. ebd., S. 56–60.

219 | Vgl. ebd., S. 31–34, 56, 62.

Hingegen entwickelten sich die industriellen Beziehungen im Neckarsulmer Werk auf einem anderen historischen Hintergrund. Für die Belegschaft in diesem alten NSU-Stammwerk waren traditionell ein hoher Identifikationsgrad mit dem Betrieb bzw. Unternehmen und ein entsprechendes (Standes-)Bewusstsein charakteristisch. Auch im Verhältnis des Betriebsrats zum Management, das sich im Großen und Ganzen kooperativ und partnerschaftlich gestaltete, spiegelten sich diese Grundeinstellungen und Orientierungen wider. Die Vertrauensleute waren im Betrieb zwar seit längerer Zeit tätig, der organisatorische Aufbau des Vertrauenskörpers erfolgte allerdings erst zu Beginn der 1970er-Jahre.<sup>220</sup> Der Betriebsrat nahm demnach bis zu diesem Zeitpunkt auch hier, mit dem Gesamttrend der Automobilindustrie korrespondierend, eine dominierende Stellung im betrieblichen Sozialsystem ein.

Unter diesen Bedingungen bemühte sich der Betriebsrat oder vielmehr sein Vorsitzender während der Krise, durch Verhandlungen, Absprachen oder Einbeziehung politischer Entscheidungsgremien bzw. -träger Einfluss auf die Situation und das Schicksal des Werks zu nehmen. Aus einer solchen auf der Loyalität zum Werk und zur Werksleitung aufbauenden Position heraus waren spontane Aktivitäten der Belegschaft oder das offensive Auftreten der Heilbronner Interessenvertretung – zu der ohnehin ein gespanntes Verhältnis bestand – für dieses Vorgehen nicht förderlich. Der Neckarsulmer Betriebsratsvorsitzende versuchte, diese Aktivitäten einzudämmen und distanzierte sich beispielsweise von einer Arbeitsniederlegung der Beschäftigten im Werk im April 1975, kurz vor dem Aufsichtsratsbeschluss zum »S1-Plan«. Dadurch und durch seine defensive und abwartende Haltung entwickelten und verschärften sich Konflikte und Spannungen nicht nur mit den Vertrauensleuten, sondern auch mit der Belegschaft. Während der erstarkte und zunehmend selbstbewusstere Vertrauenskörper bestrebt war, seine abhängige Stellung zu überwinden, und die Aktivitäten der Belegschaft unterstützte oder auch initiierte, entsprach das Handeln des Betriebsrats bzw. seines Vorsitzenden aus der Perspektive der Beschäftigten nicht mehr ausreichend ihren Interessen. So erhielt die IG Metall bei den Betriebsratswahlen 1975 in Neckarsulm nur noch zwei Drittel der (Arbeiter-)Stimmen und büßte dadurch drei Sitze ein.<sup>221</sup>

---

220 | Vgl. ebd., S. 32–34.

221 | Vgl. ebd., S. 51–56, 62–66.

Der Verlauf der spontanen Streiks bzw. Warn- und Proteststreiks, sowohl am Vorabend als auch in der Akutphase der Branchenkrise, sowie die Handlungs- und Interaktionsmuster der Akteure erwiesen sich also als ein Ausdruck und zugleich eine Folge der jeweils besonderen Erfahrungen, manifesten oder latenten Strukturen und Interessen, die als Momente der betrieblichen Sozialordnungen die Beziehungen zwischen Betriebsrat, Belegschaft, Gewerkschaft und Geschäftsleitung sowie auch innerhalb der Interessenvertretung selbst prägten und deren Stellung im Rahmen jener Ordnungen bedingten. Zugleich zeigten sie erneut, wie die Entwicklung des Verhältnisses der Belegschaft zum Betriebsrat als ein Einflussfaktor in seine Beziehungen zum Management einfluss und, umgekehrt, wie diese Beziehungen – oder die Rücksicht auf dieselben – als Hintergrund auf sein Verhältnis zu den Beschäftigten zurückwirkten.

Während die Streiks von 1973 eine Relativierung des Vertretungsanspruchs und der Vertretungskompetenzen des Betriebsrats, auch im Zusammenhang mit der gewerkschaftlichen Organisation, bedeuteten,<sup>222</sup> brachten die Arbeitsniederlegungen und Protestaktionen im Kontext der Krise ihrerseits die Begrenztheit des Spielraums der Interessenvertretungen und deren Angewiesenheit auf die Rückbindung sowie auf die selbstständigen und unterstützenden Aktionen der Belegschaften zum Ausdruck. Solche Aktionen und Aktivitäten wurden allerdings eher in unmittelbaren Krisensituationen oder bei besonderen Anlässen entfaltet, wie z. B. 1973/74 bei Volkswagen, als der Vorstandschef Leiding mit seinen Vorstößen und seiner Politik die eingespielten Beziehungsregeln im Hinblick auf die Arbeitnehmerschaft und ihre Vertretung nicht beachtete.<sup>223</sup>

So erschienen auch die spontanen Streiks insgesamt als temporäre, wenngleich folgenreiche Ereignisse, die zumeist entsprechende Reaktionen der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen, so etwa eine stärkere Einbeziehung der Ausländer und deren Belange in die eigenen Strukturen und eigene Politik oder eine offensivere Praxis, nach sich zogen. Die allgemeinen und verhältnismäßig dauerhaften Beziehungs-

---

**222** | Zu der Einschätzung der spontanen Streiks der 1970er-Jahre, vor allem des Jahres 1973, vgl. allgemein Birke, Streiks, S. 274–304.

**223** | Zur Deutung der Auseinandersetzungen mit Leiding als »eines symbolischen Konflikts um Spielregeln in den Austauschbeziehungen der Mitbestimmung« vgl. Widuckel, Paradigmenentwicklung, S. 18 f.

strukturen zwischen den Belegschaften und Betriebsräten waren dabei allerdings eher durch längerfristige Entwicklungsprozesse geprägt, in denen sich die Wahrnehmungen, Einstellungen und Haltungen der Beschäftigten gegenüber ihren Vertretungen formten und im Kontext der betrieblichen Sozialordnungen in einer Wechselwirkung mit den Grundorientierungen und -tendenzen der Mitbestimmungspraxis entfalteten.

Diese Prozesse waren im Wesentlichen einerseits mit den Professionalisierungstendenzen der Betriebsratsarbeit und andererseits mit deren schutz- und verteilungspolitischer Ausrichtung unter den Bedingungen des »Wirtschaftswunders« verbunden. Insofern bestanden auch in den 1970er-Jahren gewisse Kontinuitäten im Verhältnis der Beschäftigten zu den Interessenvertretungen fort, wenngleich die äußeren Rahmenbedingungen sich änderten. Wie in den 1960er- oder zum Teil noch den 1950er-Jahren erschien dieses Verhältnis mitunter als kritisch-distanziert. Über die Betriebsratsmitglieder, die den Kontakt zu den Arbeitnehmern am Arbeitsplatz verloren, kaum in den Werkshallen und Abteilungen der Betriebe präsent waren und sich damit der Belegschaft entfremdeten, wurde auch in den 1970er-Jahren innerhalb der IG Metall nicht selten geklagt.<sup>224</sup> Eine andere Seite eines solchen Verhältnisses stellte die Wahrnehmung der Betriebsräte als Angestellten des Betriebs dar, deren Interessen eng mit dem

---

**224** | Vgl. als Beispiele Programm für die gewerblichen Arbeitnehmer der IG-Metall-Kandidaten zur Betriebsratswahl 1978, S. 1 f.; Ergebnisprotokoll der Fraktionstagung vom 27. Mai 1978 (VW Hannover), in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 170813; Protokollnotiz über die Arbeitstagung mit IG-Metall-Betriebsratsmitgliedern und Mitgliedern der Vertrauenskörperleitung der Adam Opel AG, 19.3.1977, S. 5. Ein distanzierendes Verhältnis zwischen den Beschäftigten und dem Betriebsrat stellten auch zeitgenössische sozialwissenschaftliche Studien fest. Vgl. Diefenbacher, Hans u. a.: Mitbestimmung: Norm und Wirklichkeit. Fallstudie aus einem Großbetrieb der Automobilindustrie, Frankfurt a.M./New York 1984, besonders S. 140–144, 196–198; Georg/Kißler/Scholten, Mitbestimmung und Arbeiterbildung, S. 111–117, 247 f. u. ö. Besonders im Kontext der Auseinandersetzungen mit der Opposition, die die »Betriebsratsfürsten« sowie die undemokratischen und intransparenten Strukturen der Interessenvertretungen angriff, wurden solche Entfremdungserscheinungen zunehmend innergewerkschaftlich thematisiert und diskutiert. Vgl. exemplarisch Programm zur Betriebsratswahl bei Daimler-Benz 1978, S. 1 f.; Die Ergebnisse der Betriebsratswahlen bei Daimler-Benz in Stuttgart, S. 752.

Werk zusammenhängen und die dementsprechend zu einer kompromissorientierten und konzessionsbereiten Politik neigten.<sup>225</sup> Auch diese Wahrnehmung trug zum Fortbestehen einer »Hemmschwelle«<sup>226</sup> für Kontakte zu den Betriebsräten aufseiten der Beschäftigten bei.

Wie bereits an den früheren Perioden der Mitbestimmungsentwicklung deutlich geworden ist, bildeten die Erwartungen der Belegschaft an die Interessenvertretung für die Gestaltung ihres beiderseitigen Verhältnisses ein essenzielles, strukturierendes Moment. In der Prosperitätsphase bewegten sich diese Erwartungen vorwiegend um die Verbesserung der materiellen Situation, den Ausbau von (Zusatz-)Leistungen und den eventuellen Schutz vor unkontrollierten Aktivitäten des Managements. Mit der Krise und deren Auswirkungen verlagerte sich ihr Schwerpunkt hin zur Erhaltung der Arbeitsplätze und zur Vermeidung von Entlassungen, d. h. im Wesentlichen in Richtung einer Bestandssicherung. Die Erfüllung solcher Erwartungen oder zumindest ihres Kerns stellte eine notwendige Voraussetzung für die Akzeptanz bzw. Tolerierung der Betriebsräte und ihrer tragenden Fraktionen durch die Beschäftigten dar.<sup>227</sup> Ließen sich die Erwartungen nicht oder nur unzureichend erfüllen und wurde die Betriebsratsarbeit im Kontext der Verselbstständigung der Interessenvertretung noch durch interne Streitigkeiten und Konflikte, wie bei Opel in Bochum, überlagert, konnte dem Betriebsrat bzw. der IG-Metall-Fraktion die Loyalität seitens der Belegschaft – so neben dem Bochumer Werk etwa bei Ford in Köln oder bei Daimler-Benz in Untertürkheim – (partiell) entzogen werden.

Auch wenn sich infolge der Krise die Prioritäten in den Belegschaftserwartungen verschoben, wirkten deren Grundmuster, die sich während des Aufschwungs herausgebildet hatten, teilweise weiter nach. Die ständige Verbesserung der Situation der Beschäftigten in der Automobilindustrie und das unbeschadet einzelner Unterschiede zwischen den Unternehmen und Arbeitnehmergruppen relativ hohe Niveau von materiellen und sozialen Leistungen führten u. a. zu Einstellungen, die sich auch aus innergewerkschaftlicher Perspektive als Anspruchshaltung und Dienstleistungs-

---

225 | Vgl. etwa Dombois, Arbeitsmaterial zu einer Analyse der Betriebsratswahl bei VW Hannover 1972, S. 26, 29, 31; Adam Opel Aktiengesellschaft, Personalabteilung, Aktennotiz (1975).

226 | Diefenbacher u. a., Mitbestimmung, S. 141.

227 | Vgl. z. B. Koch, Arbeitnehmer, S. 204.

orientierung darstellten.<sup>228</sup> Die Interessenvertretung erschien als »Geber« und die Belegschaft als »Empfänger« von Dienstleistungen; in einem solchen Beziehungssystem kam dem eigenen Handeln der Beschäftigten kaum oder eine nur untergeordnete Bedeutung zu.<sup>229</sup>

Zwar konnten um die Mitte und in der zweiten Hälfte der 1970er-Jahre einzelne Belegschaftsaktivitäten, etwa im Zusammenhang mit den Schließungs- und Entlassungsplänen oder Tarifaueinandersetzungen, durchaus entfaltet werden. Jedoch blieben sie, genauso wie die spontanen Streiks, zumeist punktuell und begrenzt. Eine gewisse passivistische Tendenz, die ebenfalls noch in den 1950er- und 1960er-Jahren bemerkbar wurde, zeichnete auch weiterhin das Verhalten und die Beziehungen großer Teile der Belegschaft zum Betriebsrat und zur Gewerkschaft aus.<sup>230</sup> Somit entwickelten sich diese Beziehungen – nach einer zeitgenössischen Charakterisierung – gewissermaßen im Rahmen eines »arbeitsteiligen Gegenmachtmodells«,<sup>231</sup> in dem der Belegschaft eine passive, wenn auch Zustimmung gewährende oder gegebenenfalls verweigernde Rolle zufiel, während die Interessenvertretung die Funktionen eines Verhandlungspartners und eines Gremiums erfüllte, an welches die Entscheidungs- und Mitbestimmungskompetenzen delegiert wurden und welches eine Interessenpolitik »für und nicht mit der Belegschaft« betrieb.<sup>232</sup>

---

**228** | Vgl. etwa Dombois, Arbeitsmaterial zu einer Analyse der Betriebsratswahl bei VW Hannover 1972, S. 11.

**229** | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 196–198.

**230** | Vgl. in diesem Zusammenhang beispielsweise die bereits erwähnten innergewerkschaftlichen Einschätzungen der Einstellungen von Gewerkschaftsmitgliedern und einem Teil der Vertrauensleute bei Daimler-Benz zum Streik: Daimler-Benz AG Untertürkheim, Betriebsratswahl September 1978, S. 12–14 sowie etwa Dombois, Arbeitsmaterial zu einer Analyse der Betriebsratswahl bei VW Hannover 1972, S. 8 u. ö.

**231** | Diefenbacher, Hans/Nutzinger, Hans G.: Basispartizipation oder arbeitsteiliges Gegenmachtmodell? Die Praxis der Mitbestimmung in einem Großbetrieb der Automobilindustrie, in: Hans G. Nutzinger (Hg. unter Mitarbeit von Volker Teichert), Mitbestimmung und Arbeiterselbstverwaltung. Praxis und Programmatik, Frankfurt a. M./New York 1982, S. 477–502; Diefenbacher u. a., Mitbestimmung, S. 257 f.

**232** | Koch, Arbeitnehmer, S. 196. Am ehesten entsprachen diesem Modell die Interessenvertretungsstrukturen bei VW.

## IV.4 Interessenvertretung und Managementpolitik

Auch in den 1970er- und frühen 1980er-Jahren waren für die Stellung des Betriebsrats innerhalb des betrieblichen Sozialsystems neben seinen Beziehungen zur Belegschaft und Gewerkschaft die Zusammenhänge von besonderer Relevanz, die zwischen diesen Beziehungen und der Politik der Geschäftsleitung bzw. deren reziprokem Verhältnis zur Interessenvertretung bestanden. Eine zentrale Rolle spielte dabei, wie bereits angedeutet, die Erweiterung und Ausdehnung der Handlungsfelder des Betriebsrats vor dem Hintergrund der Branchenkrise im Hinblick auf beschäftigungs- und unternehmenspolitische Fragen. Inwiefern diese Erweiterung eine partielle Einschränkung der Managementkompetenzen bedeutete und wie sie sich auf die Rolle und Funktionen der Interessenvertretung in Betrieb und Unternehmen auswirkte, hing demnach im Wesentlichen von deren Stärke und von den Orientierungen und Intentionen des Managements ab, die es im Rahmen der jeweiligen betrieblichen Handlungskonstellation verfolgte.

Unter den Bedingungen einer starken Unternehmensleitung mit »fordistischen« Traditionen und zum Teil rigorosen Haltungen sowie einer weniger stabilen, durch interne Konflikte, Reibungen und Auseinandersetzungen mit und innerhalb der IG-Metall-Ortsverwaltung geschwächten Interessenvertretung, wie bei Ford in Köln, waren die Spielräume des Betriebs- bzw. Gesamtbetriebsrats einerseits eingeschränkt. So wurden Vorschläge und Forderungen der Interessenvertretung im Vorfeld des Streiks von 1973, etwa hinsichtlich der Regelung der Bandgeschwindigkeit oder einer bezahlten Erholungspause bei Überstunden, von der Geschäftsleitung abgelehnt.<sup>233</sup> Auch die Forderung des Betriebsrats nach einer Jahressonderzahlung angesichts der Erhöhung der Vorstandsgehälter und einer günstigen Lage des Unternehmens in der zweiten Hälfte der 1970er-Jahre konnte nicht durchgesetzt werden.<sup>234</sup> Darüber hinaus griff die Geschäftsleitung auch in den betrieblichen Wahlkampf ein, indem sie 1975 die parallel zur offiziellen Gewerkschaftsliste antretende Liste der »Wählergemeinschaft«,

---

233 | Vgl. Untersuchungsergebnis der spontanen Arbeitsniederlegung in den Ford-Werken vom 28.8.1973–30.8.1973, S. 3.

234 | Vgl. Freels, 80 Jahre, Tafel 35.

etwa durch die Überlassung eines Wahlkampfbüros, unterstützte – offensichtlich mit dem Ziel, den Betriebsrat zu schwächen.<sup>235</sup>

Andererseits hatte die besondere Situation, die nach der Gründung von Ford of Europe entstand und eine Europäisierung der Unternehmenspolitik und -strukturen mit sich brachte, auch eine Erweiterung der Handlungs- und Einflussmöglichkeiten der Interessenvertretung zur Folge. Diese unternehmenspolitische Ebene wurde zu einem bedeutenden Faktor in den Beziehungen der Ford-Betriebsräte zum Management der deutschen Standorte. Dabei konnten auch, basierend auf einer partiellen Übereinstimmung der Interessen, temporäre und zweckgerichtete Koalitionen mit dem Management entstehen, die auf eine Verbesserung der Lage dieser Standorte und somit eine Sicherung der Beschäftigung und Investitionen gerichtet waren.<sup>236</sup> Vor diesem Hintergrund wurde die Stärkung der Stellung des Managements in Köln innerhalb des Gesamtunternehmens bzw. im Verhältnis zu Ford of Europe zu einem Teil der Handlungsstrategien der Interessenvertretung. Der (Gesamt-)Betriebsrat trat dementsprechend für eine größere Eigenständigkeit der deutschen Geschäftsleitung – wenngleich mit der Begründung, einen stabilen und entscheidungsfähigen Verhandlungspartner zu benötigen – ein und bezog seine Forderungen nach einer Erweiterung der Mitbestimmungsmöglichkeiten ebenfalls in einen solchen Zusammenhang ein.<sup>237</sup>

Die Eigeninteressen der Geschäftsleitungen am Betriebsfrieden und an partnerschaftlichen Beziehungen zum Betriebsrat, dessen Berechenbarkeit oder auch Verlässlichkeit eine wesentliche Voraussetzung dafür bildete – d.h. im Wesentlichen die gegenseitige Angewiesenheit der Akteure der industriellen Beziehungen aufeinander – berührten jedoch nicht die Grundausrichtung des Managementhandelns im Hinblick auf die Aufrechterhaltung der Machtverhältnisse. Das spiegelte sich vor allem in der Informationspolitik der Unternehmen gegenüber den Interessenvertretun-

---

**235** | Vgl. Analyse zur Betriebsratswahl 1975, S. 7f. In den Bereichen sollen die Meister versucht haben, die Beschäftigten zugunsten dieser Liste massiv zu beeinflussen (ebd.). Zu den Betriebsratswahlen bei Ford vgl. auch Kap. IV.3.1.

**236** | Vgl. Fetzer, Europäisierung, S. 292 f.

**237** | Vgl. ebd., S. 293, 297. Vgl. auch Fetzer, Thomas: Beyond Convergence versus Path Dependence. The Internationalization of Industrial Relations at Ford Germany and Britain (1967–1985) (= MPIfG Working Paper 09/3), Köln 2009, S. 21.

gen wider, die die Investitions- und Produktionsplanungen, Verlagerungen oder Rationalisierungsvorhaben betraf. Auch bei einem relativ starken und durchsetzungsfähigen Betriebs- bzw. Gesamtbetriebsrat, wie bei Opel in Rüsselsheim oder bei Daimler-Benz auf Unternehmensebene, wurde dieser oft erst nach vollzogenen Planungen bzw. getroffenen Entscheidungen informiert.<sup>238</sup> Mit einer solchen Informations- und Kommunikationspolitik hingen auch die Bestrebungen der Interessenvertretungen in diesen Unternehmen – im Daimler-Benz-Werk Untertürkheim gingen sie von der Betriebsratsopposition aus, unter deren Druck auch die IG-Metall offensiver auftrat – zusammen, eine breite Öffentlichkeit für Unternehmensentscheidungen und -vorhaben herzustellen, die Schweigepflicht in einem »dehnbaren« Rahmen zu handhaben und damit die Beeinflussungsmöglichkeiten für diese Entscheidungen zu gewinnen.<sup>239</sup>

Unter den spezifischen Bedingungen von Volkswagen kamen die Stoßrichtung, die Intentionen und die Wirkungen des Managementhandelns in deren Zwiespältigkeit in einer besonders markanten Weise zum Ausdruck. Wie im vorigen Abschnitt erörtert, lief die die Interessenvertretung betreffende Politik des Vorstandschefs Leiding in der ersten Hälfte der 1970er-Jahre faktisch darauf hinaus, die Mitwirkung und die Einbeziehung des Betriebsrats auf ein Minimum zu reduzieren, das durch die gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen vorgegeben wurde.<sup>240</sup> Diese Reduktion bedeutete jedoch für die Interessenvertretung eine deutliche Einschränkung ihrer historisch gewachsenen Handlungsspielräume und Einflussmöglichkeiten und wurde, besonders im Konflikt um die Jahresprämie und in der damit verbundenen Tarifrunde, als eine Verletzung der etablierten und beiderseits akzeptierten Ordnung, d. h. im Wesentlichen der Gewohnheitsrechte, wahrgenommen.<sup>241</sup>

---

**238** | Vgl. beispielsweise Düe/Hentrich, *Krise*, S. 115, 117; Lucy, *Kämpfen*, S. 90 f.; Ergebnisprotokoll der Sitzung des Gesamtbetriebsrats der Daimler-Benz AG am 16. und 17. Mai 1974 im Werk Untertürkheim, besonders S. 28 f., in: IG-Metall-Archiv im AdSD, 5/IGMA 170580.

**239** | Vgl. etwa M. Schwarz, *Grenzen*, S. 102 f., 122–126; »Auf den Schultern der Belegschaft«. Interview mit dem Betriebsratsvorsitzenden der Adam Opel AG, Rüsselsheim, Richard Heller, in: *Die Mitbestimmung* 31 (1985), S. 92–94, hier S. 93.

**240** | Vgl. Streeck, *Industrial Relations*, S. 63.

**241** | Vgl. in diesem Zusammenhang u. a. Widuckel, *Paradigmenentwicklung*, S. 18 f.; Haipeter, *Mitbestimmung*, S. 155 f.

Unter dem Leiding-Nachfolger Toni Schmücker konnte zwar die ursprüngliche Ordnung gleichsam wiederhergestellt werden. Der Betriebs- und Gesamtbetriebsrat wurden (zusammen mit den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat) als gleichberechtigte Partner in den Entscheidungsprozess auf Unternehmensebene einbezogen. Die Interessenvertretung trat mit den eigenen Konzepten und Vorschlägen zur Bewältigung der Krise auf. Beschäftigungs- sowie Standortpolitik wurden zu einem ihrer festen Handlungsfelder und -schwerpunkte. Dadurch wurden gleichzeitig die Kompetenzen der Geschäftsleitung, ihre exklusiven Zuständigkeitsbereiche teilweise infrage gestellt.<sup>242</sup> Jedoch war eine solche Erweiterung der Funktionsgebiete aufseiten des Betriebsrats genauso wie die Einschränkung der Handlungs- und Entscheidungskompetenzen im Hinblick auf das Management nur begrenzt. Sie erstreckten sich lediglich auf einzelne Bereiche, und auch dort erschienen die Aktivitäten der Interessenvertretung nach der unmittelbaren Krise eher als Ergänzung der Managementpolitik, wurde dabei doch die Notwendigkeit des Eingreifens vonseiten des Betriebsrats durch die Sicherung der Beschäftigung und der Standorte begründet, die allgemeine Richtlinienkompetenz der Geschäftsleitung nach wie vor anerkannt und weder durch das Handeln der Interessenvertretungen noch durch ihre vorübergehenden »Bündnisse« mit den Geschäftsleitungen – etwa im Kampf um die Schonung oder Erhaltung der eigenen Standorte, wie in der VW-Krise von 1975 – berührt.<sup>243</sup>

In solchen Konstellationen, Handlungs- und Interaktionsmustern kamen deutlich, wie bereits in den früheren Perioden in der Entwicklung der Mitbestimmung, die Grenzen der Wirkungs- und Einflussmöglichkeiten der Interessenvertretungen auf der betrieblichen Ebene – in deren Zusammenhang mit der Unternehmensebene – zum Ausdruck. Diese Grenzen waren strukturell bedingt und somit nicht nur etwa mit einer gegebenenfalls schwachen Position des Betriebsrats im Betrieb und speziell gegenüber der Geschäftsleitung verbunden. So konnte der Opel-Betriebsrat in Rüsselsheim trotz einer offensiven und konfliktorientierten Politik keinen weitreichenden Einfluss auf die Rationalisierungsprozesse, etwa im Zusammen-

---

242 | Vgl. ebd., S. 155.

243 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 172 f., 183 f.; Haipeter, Mitbestimmung, S. 155–157; Dombos, Beschäftigungspolitik, S. 285.

hang mit Verlagerungen, oder auf die Produktentwicklung gewinnen,<sup>244</sup> während die Interessenvertretung bei Volkswagen einen solchen Einfluss, in erster Linie im Hinblick auf die Rationalisierungsorte und -prioritäten, von vornherein für unrealistisch hielt.<sup>245</sup> Auch bei Daimler-Benz in Untertürkheim machten besonders die oppositionellen Betriebsräte, die nach der Wahl von 1978 von der IG Metall »in die Verantwortung« einbezogen wurden, vor dem Hintergrund der rigorosen Politik der Geschäftsleitung die Erfahrung einer weitgehenden Macht- und Einflusslosigkeit der Interessenvertretung, namentlich im Bereich der Personalpolitik.<sup>246</sup> Auf der Ebene des Gesamtbetriebsrats wurde zugleich ebenfalls die Beschränktheit seiner Mitwirkungsmöglichkeiten, so etwa bei der Einführung von neuen Technologien und der entsprechenden Arbeitsgestaltung, deutlich.<sup>247</sup>

Bei Opel in Rüsselsheim traten die Grenzen der Handlungsspielräume und Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats in einer besonders markanten Weise hervor. Um seine Forderungen, wie Verzicht auf Entlassungen, zusätzliche Urlaubstage, Erholungspausen oder auch die Einführung des Kurzarbeiterfonds, durchzusetzen, nutzte er die Zustimmungspflicht der Sonderschichten als Druck- und Verhandlungsmittel. Die Taktik der Geschäftsleitung und die mit einer Ungewissheit des Ausgangs verbundenen Einigungsstellenverfahren, in denen die Differenzen und Konflikte zwischen den Akteuren der industriellen Beziehungen ausgeglichen werden sollten, konnten allerdings dazu führen, dass diese Forderungen sich als nicht durchsetzbar erwiesen. So zog die Einsetzung zweier Einigungsstellen für Bochum und Rüsselsheim in der Auseinandersetzung um die Sonderschichten 1976 auch zwei unterschiedliche Ergebnisse (vier versus zwei abzuleistende Sonderschichten) nach sich, was für die Rüsselsheimer Beschäftigten relative finanzielle Einbußen bedeutete.<sup>248</sup>

---

**244** | Vgl. M. Schwarz, Grenzen, S. 105 f.; »Auf den Schultern der Belegschaft«, S. 93.

**245** | Vgl. Betriebsrat und Mitbestimmung, in: Doleschal/Dombois, Wohin läuft VW?, S. 256–272, hier S. 264 f.

**246** | Vgl. Daimler-Benz Stuttgart. Drei Monate im neuen Betriebsrat, S. 11; »... es war eine richtige Entscheidung«, in: Express, 23. April 1979, Nr. 4, S. 9.

**247** | Vgl. Ergebnisprotokoll der Sitzung des Gesamtbetriebsrats vom 11.–13. November 1981 in Lautenbach, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 171076.

**248** | Vgl. Streeck, Industrial Relations, S. 126 f.; Opelarbeiter und Sonderschichten, in: Express, 15. November 1976, Nr. 11, S. 3.

Insgesamt konnte die Sonderschichtenpolitik der Interessenvertretung also nur dann funktionieren, wenn das Management auf Mehrarbeit, etwa zu den Zeiten des Aufschwungs, angewiesen blieb. Wurde diese nicht beantragt oder wurden entsprechende Anträge fallengelassen, wie im Einigungsstellenverfahren von 1977, entbehrte der Betriebsrat eines wirksamen Instruments zur Durchsetzung seiner Forderungen gegenüber einer starken und ihre Interessen intransigently verfolgenden Geschäftsleitung, wodurch seine Verhandlungsmacht verfiel.<sup>249</sup> Im Kontext von Opel trug die Erfahrung einer Begrenztheit und Unbeständigkeit des Einflusses der Interessenvertretung sowie der geringen Chancen, auf betrieblicher Ebene weitreichende Verbesserungen der Entlohnungssituation und der Arbeitsbedingungen zu erreichen, neben der wahrgenommenen Unzulänglichkeit der Flächentarifverträge – auch im Vergleich zum VW-Haustarifvertrag – ihren Teil zum Einsatz der Rüsselsheimer Betriebsräte und Vertrauensleute innerhalb der Gewerkschaft für tarifvertragliche Öffnungsklausel für Betriebe der Automobilindustrie bei.<sup>250</sup>

Die Schranken des Einflusses und der Einwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrats auf die Unternehmenspolitik im weitesten Sinne gingen allerdings nicht nur auf die Vormachtstellung oder den Informationsvorsprung des Managements zurück. Sie resultierten auch aus den Einstellungen und Handlungsorientierungen der Interessenvertretungen im Hinblick auf ihre Involviertheit in unternehmenspolitische Entscheidungen. Der Ford-Betriebsrat lehnte es beispielsweise ab, sich in die Abwicklung von Aufhebungsverträgen einbeziehen zu lassen.<sup>251</sup> Auch bei VW überließ der Betriebsrat etwa die Erarbeitung von Wettbewerbsstrategien gegenüber Japan explizit dem Management.<sup>252</sup> Den Hintergrund bildete dabei einerseits das Festhalten an der Arbeitsteilung, die sich aus der Anerkennung der Richtlinienkompetenzen des Managements ergab, und andererseits die Befürch-

---

249 | Vgl. Streeck, *Industrial Relations*, S. 132 f.

250 | Vgl. ebd., S. 128–130. Damit waren auch die innergewerkschaftlichen Auseinandersetzungen um Branchentarifverträge bzw. um die Etablierung einer gesonderten Automobilierteilung in den Tarifverhandlungen der IG Metall verbunden. Vgl. ebd.

251 | Vgl. Hawreliuk, Heinz: Personelle Maßnahmen bei Ford (13.8.1980), in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 171008.

252 | Vgl. Betriebsrat und Mitbestimmung, S. 257.

tung, für mit negativen Auswirkungen verbundene Entscheidungen des Unternehmens (mit-)verantwortlich gemacht zu werden.<sup>253</sup> Dadurch blieb die Unternehmens- bzw. Werksleitung, trotz der Erweiterung der Handlungsfelder der Interessenvertretung, die ausschlaggebende Entscheidungsinstanz.

## **IV.5 Rolle, Stellung und Funktionen der Interessenvertretung im betrieblichen System der Sozialbeziehungen**

All diese Faktoren – sowohl die Politik der Geschäftsleitungen als auch die Handlungsorientierungen und -schränken der Betriebsräte, die allesamt mit den entsprechenden historischen Erfahrungen der Akteure zusammenhängen – wirkten sich maßgeblich auf die Stellung des Betriebsrats im betrieblichen Sozial- und Beziehungssystem aus. Mit dieser Stellung hingen auch die Rolle und Funktionen zusammen, die die Interessenvertretungen dabei erfüllten. Unter den Bedingungen der Krise und der Bewältigung ihrer Folgen sowie der innergewerkschaftlichen Auseinandersetzungen im Umfeld der oppositionellen Strömungen und Bestrebungen zeichneten sich in dieser Hinsicht im Vergleich zur vorangegangenen Periode einige wesentliche Verschiebungen ab. Die Rolle des Betriebsrats als Vermittler zwischen den unterschiedlichen Interessenlagen der Belegschaft und der Geschäftsleitung, als eine »Schiedsstelle«,<sup>254</sup> trat nach und nach zurück. Mit der Ausweitung der Handlungsfelder der Interessenvertretung, der Schwerpunktverlagerung von der Schutz- und Verteilungspolitik hin zur Beschäftigungs- und dann auch zur Standortsicherung und mit den eigenständigen Aktivitäten der Betriebsräte in diesen Feldern gewannen Momente einer »Gegenmanagement«-Rolle an Gewicht und Relevanz.

Die Intensität und konkrete Ausformung dieser Momente folgten auch hier im Wesentlichen den Entwicklungslinien, die durch die betrieblichen Sozialordnungen vorgeprägt waren. Während bei Ford die Auseinandersetzung des Betriebsrats mit Beschäftigungs- und Investitionsfragen vor dem

---

**253** | Vgl. Andresen, Mitbestimmen, S. 39; im Kontext der »Entfremdungstendenzen zu den Belegschaften« auch: Die Ergebnisse der Betriebsratswahlen bei Daimler-Benz in Stuttgart, S. 752.

**254** | Positionspapier zur Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit (1978), S. 19 f.

Hintergrund der Differenzen und Spannungen zwischen den deutschen Standorten und der europäischen Holdinggesellschaft sowie der punktuellen Bündnisse mit dem Management dieser Standorte stattfand, hing die aktive, offensive und in großen Teilen konfliktorientierte Politik der Interessenvertretung im Rüsselsheimer Opel-Werk, die unter Einschluss des Vertrauenskörpers und der Beschäftigten betrieben wurde, mit der gewonnenen Dominanz der basisorientierten Strömung zusammen, unter welcher die verschiedenen Richtungen in der IG-Metall-Fraktion integriert werden konnten. »Gegenmanagement« bedeutete dabei »eine konsequente Interessenpolitik unter Einbeziehung volkswirtschaftlicher Erkenntnisse«. <sup>255</sup> Auch bei Daimler-Benz in Untertürkheim führte der Druck der basisorientierten Opposition zu einer Neuorientierung der IG Metall im Betriebsrat, die ebenfalls eine offensivere, erweiterte Handlungsfelder einbeziehende Politik zur Folge hatte. <sup>256</sup>

Bei Volkswagen nahmen die Position und die Funktionen des Betriebsrats im betrieblichen Beziehungs- und Interaktionssystem, bedingt durch die historischen Erfahrungen und die strukturellen Voraussetzungen der industriellen Beziehungen im Unternehmen, wiederum eine spezifische Gestalt an. Mit der eigenen Durchsetzung im Konflikt mit Leiding und dem initiativen und eigenständigen Handeln speziell im Umfeld der Krise 1974/75 entwickelte bzw. festigte sich die Interessenvertretung als gleichberechtigter und anerkannter Partner der Geschäftsleitung, der sich als mitverantwortlich für das Wohl des Unternehmens verstand. Diese Mitverantwortung bedeutete eine Anerkennung der (Konkurrenz-)Bedingungen, unter denen das Unternehmen existierte und funktionierte, bei gleichzeitigem Streben nach einem sozialen Ausgleich für die Beschäftigten. <sup>257</sup> In

---

**255** | »Auf den Schultern der Belegschaft«, S. 94.

**256** | Vgl. z. B. Positionspapier zur Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit (1978), S. 22 f.; Programm für die gewerblichen Arbeitnehmer der IG-Metall-Kandidaten zur Betriebsratswahl 1978.

**257** | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 203–205. Insbesondere von der Betriebsratsopposition wurden die Übernahme des Konkurrenzdenkens durch die Interessenvertretungen in der Automobilindustrie und sein Einfluss vielfach kritisiert. Vgl. etwa MTM bei Daimler-Benz, S. 42; »Plakat«-Gruppe: Die Automobilindustrie, die Gewerkschaft und wir Arbeiter, in: Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, Das Daimler-Benz-Buch, S. 663–667, hier S. 666 f. Ähnliche Motive finden sich auch beim Opel-Betriebsrat in Rüsselsheim bzw. bei seinem

einem solchen Kontext erfüllte der VW-Betriebsrat – wie bereits in den früheren Perioden, wenngleich unter neuen, anders gelagerten Bedingungen – auch Ordnungsfunktionen im Betrieb. Die Partizipation wurde zu einem »unverzichtbaren Bestandteil der betrieblichen Herrschaftsausübung«,<sup>258</sup> zumal im Zusammenhang der Professionalisierung die Annäherung der Betriebsräte an das Management – sowohl in ihrem Status als Angestellte als auch in ihrer Arbeitsweise oder in den gesamten organisationalen Ressourcen<sup>259</sup> – bereits strukturell zu diesen integrationsbetonten Prozessen beitrug.

Die Übernahme bzw. Ausfüllung dieser Rollen- und Funktionsmuster bedeuteten somit noch kaum eine prinzipielle Neuausrichtung der Mitbestimmungspraxis oder eine grundsätzliche Änderung der Machtverhältnisse in Unternehmen und Betrieb. Zwar nahmen innerhalb dieser Verhältnisse das Gewicht und die Handlungskompetenzen der Interessenvertretungen zu, jedoch trug deren Politik, auch in den neuen Aktionsfeldern, vor dem Hintergrund der Branchen- und Unternehmenskrise und ihrer Konsequenzen weitgehend reaktiven Charakter. Sie reichte nicht oder nur punktuell über den Wirkungsradius hinaus, der durch die prinzipielle Akzeptanz der Vorrangstellung des Managements bei der Grundlinienbestimmung der Unternehmenspolitik bedingt war.<sup>260</sup>

Zeichneten sich die Stellung der Betriebsräte im betrieblichen Sozialsystem und ihre Politik sowohl durch strukturelle Grenzen als auch durch Ansätze einer Neuorientierung aus, war die Entwicklung der Mitbestimmung in den Unternehmen und Betrieben der Automobilindustrie nach dem Auslaufen der Prosperitätsperiode im Ganzen auch von weitreichenden Differenzierungsprozessen geprägt. Diese Prozesse äußerten sich neben der strukturellen Sphäre auch im zwischenbetrieblichen Bereich; sie fanden allerdings innerhalb der allgemeinen Tendenzen der Mitbestimmungsentwicklung statt und bildeten somit eines von deren Momenten. In struktureller Hinsicht betraf die Differenzierung vor allem die unterschiedlichen Mitbestimmungsorgane, -gremien und -ebenen.

---

Vorsitzenden Richard Heller. Vgl. beispielsweise Fortschritt heißt nicht nur Geschwindigkeit, S. 622; M. Schwarz, Grenzen, S. 128.

258 | Koch, Arbeitnehmer, S. 210; vgl. auch S. 203 f.

259 | Vgl. ebd., S. 219 f.

260 | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 155–157; Koch, Arbeitnehmer, S. 204 f.

Mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 1972 änderten sich die Zusammensetzung, die Funktionen und damit auch die Stellung des Wirtschaftsausschusses innerhalb der Mitbestimmungsstrukturen und -praxis. Der Wirtschaftsausschuss wurde zu einem Organ des Betriebsrats und gewann in erster Linie Informations- und Beratungskompetenzen, insbesondere im Hinblick auf die Gesamt- und Personalplanung des Unternehmens. Die Geschäftsleitung hatte ihn rechtzeitig über die Lage des Unternehmens, Rationalisierungsvorhaben, Investitionsprogramme oder Betriebsänderungen zu unterrichten. Dadurch kam diesem Ausschuss, so etwa bei Opel oder Daimler-Benz, trotz der zurückhaltenden oder restriktiven Informationspolitik der Geschäftsleitungen vor allem als Informationsquelle (neben dem Aufsichtsrat) eine wesentliche Bedeutung zu.<sup>261</sup>

Mit der Gesetzesnovellierung vergrößerte sich auch die Zahl der Betriebsräte. Bei Daimler-Benz nahm sie beispielsweise von 453 auf 557 zu, bei Volkswagen in Wolfsburg standen 1968 35 und 1972 bereits 65 Betriebsratsmandate zur Wahl.<sup>262</sup> Da in den Unternehmen der Automobilindustrie in den 1970er- und 1980er-Jahren die Betriebsräte in der Regel überwiegend oder zu einem großen Teil freigestellt waren, wurden durch diese Zunahme die Professionalisierungs-, Formalisierungs- und Bürokratisierungsprozesse der Betriebsratsarbeit gefördert.<sup>263</sup> Gleichwohl tangierte die Wirkung der gesetzlichen Regelungen nur wenig die Grundmuster der Mitbestimmungspraxis. Wie bereits in den früheren Phasen der Mitbestimmungsentwicklung bildeten sie lediglich einen allgemeinen Rahmen, dessen Ausfüllung sich unternehmens- oder betriebsspezifisch gestaltete und maßgeblich durch die innerbetrieblichen Handlungskonstellationen bedingt war. Tendenziell gingen die Wirkungs- und Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte in der Automobilindustrie über die gesetzlichen Normen

---

**261** | Vgl. für Opel Düe/Hentrich, Krise, S. 111; für Daimler-Benz Lucy, Kämpfen, S. 87–92 sowie Osswald, Arbeitswelt, S. 79–82.

**262** | Vgl. ebd., S. 68; Koch, Arbeitnehmer, S. 90, 162.

**263** | Vgl. zu diesen Entwicklungen allgemein Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 481–492. Exemplarisch für Opel Rüsselsheim, wo in den 1970er-Jahren alle 49 Betriebsräte freigestellt waren, vgl. M. Schwarz, Grenzen, S. 85–90. Zu Volkswagen, wo Rahmenbedingungen, Handlungsmöglichkeiten und Infrastruktur des Betriebsrats am weitgehendsten entwickelt waren, vgl. überblicksartig ebd.; Haipeter, Mitbestimmung, S. 157–161 sowie Koch, Arbeitnehmer, S. 181–194 u. ö.

und Vorschriften hinaus,<sup>264</sup> entscheidend waren dabei, wie sich besonders deutlich am Beispiel von Volkswagen zeigte, vielmehr interne, auf historische Erfahrungen, gegenseitige Erwartungs- und Vertrauensstrukturen zurückgehende Regelungen oder Gewohnheitsrechte, deren Verletzung von der Interessenvertretung und der Belegschaft nicht toleriert wurde.

Ein anderer Aspekt der Differenzierung manifestierte sich in einer Parallelität von zentralisierten und dezentralen Handlungsformen und -bereichen der Interessenvertretungen. Bei Volkswagen hatte diese Parallelität zur Folge, dass während auf der zentralen Ebene zwischen dem Wolfsburger Betriebsrat bzw. dem Gesamtbetriebsrat und dem Management Spannungen, Konflikte und Auseinandersetzungen – besonders vor dem Hintergrund der Unternehmens- und Branchenkrise und des Vorgehens der Geschäftsleitung um die Mitte der 1970er-Jahre – hervortraten, das Verhältnis der Arbeitnehmer- und Unternehmensvertreter bzw. Vorgesetzten in den Werkshallen und Abteilungen sich im Großen und Ganzen kompromissbereit, konstruktiv und kooperativ gestaltete.<sup>265</sup>

Aber auch innerhalb der zentralen Ebene selbst fanden bei VW Verschiebungen in der Stellung und den Funktionsmustern der Mitbestimmungsgremien statt. Neben dem Bedeutungszuwachs des Gesamtbetriebsrats als einer Koordinationsstelle für das Handeln und die Bestrebungen der Betriebsräte aus den unterschiedlichen Unternehmensstandorten, der einen allgemeinen Trend in der Automobilindustrie darstellte,<sup>266</sup> nahmen auch das Gewicht und die Relevanz des VW-Aufsichtsrats, etwa im Verhältnis zum Vorstand, zu. Die folgenreichen unternehmenspolitischen Entscheidungen wurden immer stärker in den Aufsichtsrat verlagert, um die Arbeitnehmervertreter einzubinden und dadurch die möglichen negativen Auswirkungen dieser Entscheidungen auf die industriellen Beziehungen zu reduzieren. Beratungen und Absprachen im Vorfeld der Aufsichtsratsitzungen trugen ebenfalls zu einer Entschärfung von potenziellen Spannungen und Konflikten bei.<sup>267</sup>

---

**264** | Vgl. zusammenfassend Streeck/Hoff, *Industrial Relations*, S. 19–21.

**265** | Vgl. Koch, *Arbeitnehmer*, S. 175–177. Vgl. auch Haipeter, *Mitbestimmung*, S. 161.

**266** | Vgl. Streeck/Hoff, *Industrial Relations*, S. 19.

**267** | Vgl. Koch, *Arbeitnehmer*, S. 177–180; Haipeter, *Mitbestimmung*, S. 157–159. Vgl. auch Streeck, *Industrial Relations*, S. 100f.

Ein solches Beziehungs-, Interaktions- und Kompetenzmuster im Aufsichtsrat blieb jedoch eine VW-Besonderheit. Es hing nicht zuletzt auch mit den auf das VW-Gesetz zurückgehenden spezifischen Rahmenbedingungen der Unternehmensmitbestimmung bei Volkswagen, vor allem mit der Sperrminorität des Bundes und des Landes Niedersachsen oder mit der Notwendigkeit einer Zwei-Drittel-Mehrheit bei Entscheidungen über Produktionsstätten im Ausland, zusammen.<sup>268</sup> In den anderen Automobilunternehmen entwickelte sich das Verhältnis der Akteure der industriellen Beziehungen auf Aufsichtsratsebene weniger konsensorientiert und konzessionsbereit. So wurde bei Opel der Personalchef vom Aufsichtsrat gegen die Stimmen der Mehrheit der Arbeitnehmervertreter durchgesetzt.<sup>269</sup> 1981 verweigerten diese im Zusammenhang mit ihrer Kritik an Auslandsinvestitionen und Produktionserweiterungen vor dem Hintergrund der Nichtauslastung von bereits vorhandenen Kapazitäten ihre Zustimmung zum Geschäftsbericht der Unternehmensleitung.<sup>270</sup>

Bei Daimler-Benz hingegen entwickelten sich die Beziehungen zwischen der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat – unter den Bedingungen einer starken und durchsetzungsfähigen Arbeitnehmervertretung auf der Ebene des Gesamtbetriebsrats wie der Gewerkschaft – großenteils eher konfliktarm und kooperativ, auch wenn etwa in Personalfragen mitunter Dissens bestehen konnte.<sup>271</sup> Die meisten maßgeblichen Sachentscheidungen wurden einstimmig getroffen, in den anderen Fällen kamen die Mehrheiten ohne den Einsatz der doppelten Stimme des Vorsitzenden (nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976) zustande. Auch die Wahl des Personalchefs bzw. Arbeitsdirektors wurde von den Arbeitnehmervertretern mitgetragen.<sup>272</sup>

Während in den Gremien des Aufsichtsrats und des Gesamtbetriebsrats vor allem Fragen und Entscheidungen besprochen und ausgehandelt wur-

---

268 | Vgl. ebd.

269 | Vgl. M. Schwarz, Grenzen, S. 89. Die Vertreter der DAG und der leitenden Angestellten stimmten dabei mit der Arbeitgeberseite.

270 | Vgl. Erklärung des Gesamtbetriebsrats und des Wirtschaftsausschusses der Adam Opel AG zum Geschäftsbericht 1981, in: IG-Metall-Archiv im AdSD, 5/IGMA 171114.

271 | Vgl. dazu Lucy, Kämpfen, besonders S. 203–214.

272 | Vgl. Osswald, Arbeitswelt, S. 87–92.

den, die jeweils das gesamte Unternehmen betrafen, war das Handeln der einzelnen (Werks-)Betriebsräte stärker betriebsbezogen. Diese Bezogenheit konnte unter den Bedingungen der Krise und der Sanierungsmaßnahmen der Unternehmen, durch welche die einzelnen Werke – so namentlich bei VW – unterschiedlich betroffen waren, zu divergierenden Einstellungen und Handlungsmustern zwischen den Werksbetriebsräten oder auch zu Konflikten führen, die sich aus den divergierenden Interessenlagen ergaben. Die unterschiedlichen Handlungs-, Einstellungs- und Interaktionsmuster hingen dabei auch mit den jeweiligen Beschäftigtenstrukturen und Traditionen der industriellen Beziehungen zusammen, die, wie am Beispiel der NSU-Werke deutlich wurde, in einer ähnlichen oder vergleichbaren Situation ein differentes Verhalten der Interessenvertretungen und Belegschaften nach sich zogen.

Die Entwicklungen im Umfeld der Krise bei VW Mitte der 1970er-Jahre brachten die mit der Interessendivergenz verbundene Differenzierung der Handlungsmuster aufseiten der Werksbetriebsräte in einer besonders markanten Weise zum Ausdruck. So stimmten die Vertreter des Werks Kassel im Gesamtbetriebsrat dem Einsatz von Aufhebungsverträgen zu, während die Repräsentanten der anderen Werke die Anwendung dieses Instruments der Beschäftigungsreduktion ablehnten. Dementsprechend erschienen die Bemühungen, nach der Aufsichtsratsentscheidung über den »S1-Plan« den Personalabbau bzw. die eventuellen Massenentlassungen gleichmäßig auf alle Werke zu verteilen, für das Kasseler Werk als nicht gerechtfertigt, war doch aus dessen Perspektive sein Beitrag zur Sanierung des Unternehmens bereits geleistet.<sup>273</sup> Der Hannoveraner Betriebsrat richtete in dieser Lage seine Bemühungen u. a. auf die Versetzung eines Teils der Arbeitnehmer von Wolfsburg nach Hannover, um den Personalabbau zu kompensieren, und beklagte die in seiner Sicht unsolidarischen Einstellungen und Haltungen der anderen Standortbetriebsräte.<sup>274</sup>

In solchen Handlungsmustern spiegelten sich die durch die Entwicklung der Branche wie der einzelnen Automobilunternehmen in der Krisenphase bedingten Veränderungen in der Situation verschiedener Unternehmensstandorte wider. Die Branchenkrise und der Wandel der Produktions-, Absatz- und Nachfragestrukturen hatten innerhalb der Unternehmen ein

---

273 | Vgl. Gülden/Peter, VW: Krisenlösung, S. 44.

274 | Vgl. Endres, Macht, S. 95 f.

zunehmendes Konkurrenzverhältnis zwischen den Werken zur Folge. Dadurch tendierten deren Interessenvertretungen vielfach dazu, die Kapazitäten am eigenen Standort zu erhalten und gegebenenfalls zu verstärken sowie den Beschäftigungsabbau zu minimieren. Dabei konnten sie auch, im Kontext einer partiellen Übereinstimmung der Interessen, vom Werksmanagement unterstützt werden.<sup>275</sup> Die entsolidarisierenden Konsequenzen solcher Handlungsorientierungen und Beziehungsmuster wurden zu einem Faktor, der die Verfolgung der Arbeitnehmer- bzw. Belegschaftsinteressen sowohl auf der Unternehmensebene (Gesamtbetriebsrat) als auch im gewerkschaftlichen Maßstab erschwerte.

Ungeachtet all dieser Differenzierungs- und Wandlungsprozesse traten in der Entwicklung der Mitbestimmungspraxis in der Automobilindustrie in den 1970er- und zu Beginn der 1980er-Jahre jene allgemeinen Momente hervor, die sich für diese Entwicklung als prägend, bestimmend und besonders folgenreich erwiesen. Zu ihnen gehörten, neben der weiterhin voranschreitenden und sich ausweitenden Professionalisierung der Betriebsratsarbeit sowie deren zunehmender Dienstleistungsförmigkeit und -orientierung, vor allem die Schwerpunktverlagerung der Betriebsratsaktivitäten hin zu Problemen der Beschäftigungserhaltung. In diesem Rahmen übernahmen die Interessenvertretungen eigenständige Aufgaben und Funktionen, die traditionell Teil der Managementkompetenzen bildeten, und traten, besonders während der unmittelbaren Krisenperiode, mit eigenen Lösungs- und Gestaltungsvorschlägen auf. Ein solches, zumindest potenzielles »Gegenmanagement« bedeutete im Großen und Ganzen eine Stärkung der Position der Interessenvertretungen im betrieblichen Macht- und Sozialsystem – unter den Bedingungen einer generell erhöhten Konfliktbereitschaft der Beschäftigten wie der Betriebsräte im Vergleich zur vorangegangenen Periode.

Jedoch war die Entwicklung der Mitbestimmung in den 1970er- und frühen 1980er-Jahren neben diesen neuen Ansätzen vielfach auch von weitgehenden Kontinuitätsmomenten geprägt. Die Betriebsbezogenheit der Interessenvertretungen und ihrer Politik stellte ein Merkmal dar, das bereits in der Wiederaufbauzeit deutlich zutage trat.<sup>276</sup> Die Rolle des Betriebsrats als Ordnungsfaktor oder punktuelle Interessenübereinstimmung

---

275 | Vgl. Dombois, Beschäftigungspolitik, S. 285.

276 | Vgl. Kap. II.6.

gen und Kooperationen bzw. Bündnisse mit dem Management – im Bewusstsein, aufeinander angewiesen zu sein – gehörten ebenfalls seit der unmittelbaren Nachkriegszeit zu den Charakteristika der industriellen Beziehungen in den Betrieben der Automobilindustrie, genauso wie der Trend zur Professionalisierung und die damit zusammenhängenden Entfremdungserscheinungen und Spannungen im Verhältnis zur Belegschaft. Auch die eigenständigen gestaltungspolitischen Aktivitäten der Betriebsräte, die zudem reaktive Züge trugen, erstreckten sich nur auf einige wenige Handlungsfelder, wie die Beschäftigungssicherung, und entfalteten sich im Kontext der Dominanz der Schutz- und Kontrollproblematik.<sup>277</sup> Dennoch deuteten sich in ihnen wesentliche Elemente einer Neuausrichtung oder einer partiellen Neuausrichtung der Mitbestimmungspolitik und -praxis an, die etwa seit den 1980er-Jahren für die Mitbestimmungsentwicklung in der Automobilindustrie kennzeichnend wurden.

Im Rahmen der allgemeinen Tendenzen in der Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung traten darüber hinaus differente Muster bzw. Typen der Interessenvertretungspolitik hervor, deren Stoßrichtungen und Strukturen ebenfalls historisch verankert waren und in den entsprechenden Erfahrungen der industriellen Beziehungen und den Belegschaftstraditionen wurzelten. Dabei wurde einerseits eine eher sozialpartnerschaftlich-kompromissorientiert und andererseits eine stärker konfrontativ-konfliktorisch ausgerichtete Mitbestimmungspraxis erkennbar. Dem sozialpartnerschaftlichen, »pragmatisch-pluralistischen« Typus der Mitbestimmungspolitik, bei dem die Interessenvertretung vielfach als Ordnungsfaktor fungierte und der Interessenausgleich im Vordergrund stand,<sup>278</sup> entsprach am ehesten die Praxis des VW-Betriebsrats in Wolfsburg. Mit ihrer Ausrichtung am konkret »Machbaren«, ihren trotz temporärer Konflikte vielfältigen Kooperationsbeziehungen zur Geschäftsleitung und ihrer ausgebauten Infrastruktur konnte sie vor dem Hintergrund der starken Stellung der Arbeitnehmer und deren Vertreter in dem durch die Rolle der öffentlichen Hand geprägten System der industriellen Beziehungen ein hohes Niveau im Hinblick auf betriebliche Leistungen, Arbeitsbedingungen, Arbeitnehmerschutz und Arbeitsplatzsicherung erreichen. Ein solcher Kontext, in

---

277 | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 156 f.

278 | Vgl. dazu und zu dieser Typologie Schauer u. a., Tarifvertrag, S. 204–218 sowie Kern/Schumann, Ende, S. 126–136.

dem die Interessenvertretung auch eine Mitverantwortung für das Unternehmen und dessen Wohl übernahm, ließ eine konfliktorische Strategie zur Erreichung ihrer Ziele als weniger adäquat erscheinen.<sup>279</sup>

Der Betriebsrat bei Opel in Rüsselsheim ab der zweiten Hälfte der 1970er-Jahre repräsentierte hingegen im Wesentlichen den kämpferischen, »aktiv-progressiven« Typus.<sup>280</sup> Unter den Bedingungen eines starken, weniger kooperationsorientierten denn eigene unternehmenspolitische Intentionen durchsetzenden Managements, gestützt auf einen aktiven Vertrauenskörper und auf den Rückhalt der in die Interessenvertretungspolitik miteinbezogenen Belegschaft, schöpfte er alle rechtlichen Mittel aus, um in Konflikten und Auseinandersetzungen mit der Geschäftsleitung Verbesserungen der Arbeitsbedingungen, Entlohnung und sozialen Absicherung zu erreichen. Seine Praxis zeichnete sich im Unterschied zu VW durch eine offensive Tendenz und eine »Zweigleisigkeit« aus. Neben dem auf der betrieblichen Ebene Erreichbaren implizierte sie auch die Auseinandersetzung mit Bereichen, Themen und Fragestellungen, die über dieses Erreichbare hinauswiesen, wobei auch die Wirkungsgrenzen der Betriebsratsarbeit und die entsolidarisierenden Effekte von deren Werks- und Standortbezogenheit reflektiert und problematisiert wurden.<sup>281</sup>

Diese beiden – eher idealtypisch konturierten – Ausformungen der Mitbestimmungspraxis deckten allerdings nicht die gesamte Breite des Betriebsratshandelns in der Automobilindustrie ab, das durch die jeweiligen betrieblichen Sozialordnungen mit ihnen inhärenten Gewohnheitsregeln, Beziehungskulturen und Erwartungsstrukturen bedingt war – zumal auch die Sozialordnungen selbst nicht statisch und einem historischen Wandlungsprozess unterworfen waren. Gleichwohl brachten sie gebündelt die unter den entsprechenden Bedingungen kohärenten, naheliegenden und praktizierten Handlungs-, Einstellungs- und Interaktionsmuster zum Ausdruck, in denen sich die Spannungsfelder zwischen den Möglichkeiten und den Grenzen der betrieblichen Mitbestimmung niederschlugen. In einem solchen Zusammenhang konnten sich beide Mitbestimmungstypen auch

---

**279** | Vgl. u. a. M. Schwarz, Grenzen, S. 91. Dazu und zum Folgenden vgl. auch Owetschkin, Wandlungen, S. 129–135.

**280** | Vgl. dazu Schauer u. a. Tarifvertrag, S. 211–213; Kern/Schumann, Ende, S. 126 f., 134–136.

**281** | Vgl. M. Schwarz, Grenzen, S. 127 f.

im Rahmen von Misch- und Übergangsformen manifestieren, sie erschienen vielfach als Tendenzen, deren jeweilige Ausprägungen in ihrer Intensität, Beständigkeit und ihren Wirkungen variierten.

So tendierte die Mitbestimmungspraxis bei Daimler-Benz in Untertürkheim im Laufe der 1970er-Jahre eher zum sozialpartnerschaftlichen, kooperativen Typus, bis unter dem Druck der Opposition und im Gefolge der massiven Stimmenverluste der IG Metall bei der Wiederholung der Betriebsratswahl 1978 die Interessenvertretungspolitik zunehmend offensivere und kämpferische Züge gewann. Im Bochumer Opel-Werk verfolgte die Interessenvertretung auf der einen Seite teilweise eine konfliktorientierte Politik gegenüber der Werksleitung, Personalabteilung und dem Vorstand, um u. a. gegen die Vorenthaltung von Rechten und Einflussmöglichkeiten anzugehen.<sup>282</sup> Auf der anderen Seite besaß der Betriebsrat vor dem Hintergrund der inneren Spaltung und Zerstrittenheit kaum eine breite Unterstützung der Belegschaft, was seine Durchsetzungsfähigkeit negativ beeinflusste. Die Interessenvertretung bei Ford, deren interne Situation in den 1970er-Jahren ebenfalls labil war, entwickelte, besonders im Zuge der relativen Stabilisierung dieser Situation gegen Ende des Jahrzehnts, kooperative Beziehungen mit dem (deutschen) Management, die sie als Instrument der Standortsicherung in Auseinandersetzungen mit Ford of Europe einsetzte. Auf Werksebene griff sie zugleich ebenfalls auf offensivere, konfrontativ konturierte Mittel zurück, sodass die Konflikte mit der Geschäftsleitung, wie etwa in Bezug auf die Arbeitsordnung, in der Einigungsstelle entschieden werden mussten.<sup>283</sup>

Wie die Entwicklung der Mitbestimmungspraxis in der Automobilbranche insgesamt über die Besonderheiten der einzelnen Betriebe hinweg also zeigte, waren partnerschaftliche und konfliktorientierte Muster dieser Praxis, mit ihren verschiedenen Ausformungen, Variationen, und Verbindungen, keine gegensätzlichen Momente, sondern unterschiedliche Äußerungen einer allgemeinen Tendenz in der Mitbestimmungsentwicklung nach dem Ende der Prosperitätsperiode. Bezeichnenderweise waren

---

**282** | Vgl. Adam Opel Aktiengesellschaft, Personalabteilung, Aktennotiz (1975).

**283** | Vgl. Frels, 80 Jahre, Tafel 35–38. Vgl. auch die Charakterisierung der Mitbestimmungspolitik bei Ford als einer »pluralistisch-konfrontativen Variante« gegenüber dem »einheitsgewerkschaftlich-konsensualen Modell« bei VW: Hinken, »Gastarbeiter«, S. 271.

auch die Ergebnisse, die in den einzelnen Betrieben, etwa in Wolfsburg und Rüsselsheim, auf unterschiedlichen Wegen erreicht wurden – wie die Erholungspausen, der Kurzarbeiterfonds oder die Beschränkung der Sonderschichten – durchaus ähnlich. Den Hintergrund dieser Prozesse bildete im Kontext der Vorrangstellung der Beschäftigungssicherung und der Erweiterung der Handlungsfelder aufseiten der Interessenvertretung die strukturell bedingte Entwicklung eines – Divergenzen und Konflikte nicht ausschließenden – Kooperationsverhältnisses zum Management, das einen Interessenausgleich ermöglichen sollte. Die 1980er-Jahre brachten zum Teil eine tendenzielle Annäherung der Mitbestimmungspolitik der Interessenvertretungen, für welche ursprünglich unterschiedliche Muster und Orientierungen dieser Politik charakteristisch waren.



## V. »Postfordismus« und Gestaltungspolitik (1980er- bis Anfang der 1990er-Jahre)

---

### V.1 Entwicklung der Branche und Beschäftigung

Die Entwicklung der Automobilbranche war auch nach den Krisen und Produktionseinbrüchen in den 1970er- und um die Wende zu den 1980er-Jahren durch weitreichende Veränderungsprozesse geprägt. Diese Prozesse hingen vor allem mit der internationalen Marktlage zusammen, die auch die internen, sich teilweise bereits in der vorangegangenen Periode abzeichnenden Umstrukturierungen beeinflusste bzw. beschleunigte. Die Marktsituation war dabei durch eine Verschärfung der internationalen Konkurrenz, die u. a. mit dem Agieren der japanischen Hersteller verbunden war und partiell Züge eines Verdrängungswettbewerbs bekam, oder auch durch instabile Währungsverhältnisse gekennzeichnet, die sich auf die traditionell ausfuhrorientierten deutschen Automobilunternehmen ungünstig auswirkten.<sup>1</sup> Dementsprechend stieg die Pkw-Importquote in der Bundesrepublik im Jahre 1986 auf über 35 Prozent, während sie Anfang der 1970er-Jahre noch ca. 30 und 1978 etwa 28 Prozent betrug.<sup>2</sup>

Unter diesen Bedingungen waren die jährlichen Produktionszuwächse der Automobilindustrie bis zum Ende der 1980er- und Beginn der 1990er-Jahre nicht ganz konstant und wurden von einzelnen geringeren Produk-

---

1 | Vgl. Lupa, Markus: Volkswagen Chronik. Der Weg zum Global Player, Wolfsburg 2008, S. 120; Hilbig, Wandel, S. 114 f.; Schumann, Michael u. a.: Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie, Berlin 1994, S. 62–64; Haipeter, Arbeit, S. 336.

2 | Vgl. Nolte, Freihandel, S. 56.

tionsrückgängen begleitet.<sup>3</sup> Der Produktionsstand von 1979 konnte dabei erst 1985 übertroffen werden und die Volumenhersteller – Opel, Ford oder Volkswagen – waren wie bereits in den früheren Phasen wesentlich stärker von den konjunkturellen Schwankungen betroffen.<sup>4</sup> Das besonders in der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre zunehmende Wachstum der Branche wurde nach wie vor großenteils vom Export getragen. Die Exportquote nahm im Laufe der Dekade im Vergleich zu der Zeit nach dem Kriseneinbruch 1973/74 zu und betrug Mitte der 1980er-Jahre annähernd 60 Prozent (1979: 50,8 Prozent; 1988: 57,7 Prozent).<sup>5</sup>

Vor dem Hintergrund des verstärkten Konkurrenzdrucks verfolgten die Automobilunternehmen verschiedene Expansions- und Internationalisierungsstrategien. Dabei wurden zum einen neue Werke auf- und ausgebaut.<sup>6</sup> Daimler-Benz errichtete Ende der 1980er-Jahre ein Montagewerk in Rastatt, das 1992 in Betrieb ging,<sup>7</sup> Volkswagen vergrößerte die Kapazitäten seines Montagewerks in Belgien, General Motors eröffnete ein neues Werk in Spanien und eine Produktionsstätte für Motoren- und Getriebeherstellung in Österreich.<sup>8</sup> Zum anderen umfasste die Politik der Automobilunternehmen in den 1980er-Jahren Kooperationen, Zusammenschlüsse und Übernahmen, sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene. Während Volkswagen ab 1984 eine Kooperation mit den Betrieben des Fahrzeugbaus in der DDR einging, 1985 ein Gemeinschaftsunternehmen in China gründete und 1986 den spanischen Hersteller SEAT übernahm,<sup>9</sup>

---

3 | Vgl. etwa die Zahlen bei Lompe, Klaus u. a.: Regionale Bedeutung und Perspektiven der Automobilindustrie. Die Beispiele Südostniedersachsen und Südhessen, Düsseldorf 1991, S. 252; Nolte, Freihandel, S. 56. Zu VW vgl. auch Haipeter, Mitbestimmung, S. 124–129.

4 | Vgl. Nolte, Freihandel, S. 55–66.

5 | Vgl. ebd., S. 88.

6 | Vgl. Schumann u. a., Trendreport, S. 48.

7 | Vgl. Fattmann, 125 Jahre, S. 198 f.; Fischer, Karlheinz/Zinnert, Ulrich/Streeb, Gerhard: Rastatt – Mythos und Realität. Erfahrungen der Betriebsräte im Werk Rastatt der Mercedes-Benz AG, in: Reinhard Bahnmüller/Rainer Salm (Hg.), Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik, Hamburg 1996, S. 46–80, hier S. 46–49.

8 | Vgl. Lompe u. a., Bedeutung, S. 178–180, 213 f.

9 | Vgl. Lupa, Volkswagen Chronik, S. 120–122; Widuckel, Paradigmenentwicklung, S. 21; Lompe u. a., Bedeutung, S. 211–215.

betrieb Daimler-Benz den Ausbau der Firma zu einem »integrierten Technologiekonzern«. Durch die Übernahme von MTU (Motoren- und Turbinen-Union), Dornier, AEG und MBB (Messerschmitt-Bölkow-Blohm) in den Jahren 1985 bis 1987 war die Unternehmensleitung bestrebt, Synergie- und Vernetzungseffekte der verschiedenen Technologiebereiche (Triebwerkherstellung, Luft- und Raumfahrt, Elektronik, Rüstung) zu erzielen und damit die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Zugleich wurde die Automobilproduktion in einen eigenständigen Unternehmensbereich, Mercedes-Benz, überführt.<sup>10</sup> Auch bei VW bestand das Ziel der Expansion in der Sicherung und Stärkung der eigenen Marktposition und Wettbewerbsvorteile.<sup>11</sup>

Die Unternehmensentwicklung bei Opel/General Motors und bei Ford verlief demgegenüber im Kontext der eigenen Spezifika. Bei Opel wurde die Stellung der deutschen Werke im europäischen Rahmen in den 1980er-Jahren relativ geschwächt. Ihr Anteil an der europäischen Produktion von General Motors nahm im Laufe dieser Dekade von 42 auf 32 Prozent ab; die Produktion unterlag von Jahr zu Jahr Schwankungen und stagnierte bis zum Ende des Jahrzehnts vorwiegend.<sup>12</sup> Auch bei Ford zeigte der Produktionsanteil der deutschen Standorte innerhalb der europäischen Holdinggesellschaft in den 1980er-Jahren eine sinkende Tendenz. Der Marktanteil von Ford in Deutschland verringerte sich in der zweiten Jahrzehnthälfte ebenfalls und betrug 1990 nur noch 9,9 Prozent (1984: 12,5 Prozent). 1990 wurde außerdem die Produktentwicklung in Köln-Merkech als eigenständiger Standort aufgelöst.<sup>13</sup>

---

10 | Vgl. dazu Grunow-Osswald, Wirtschaftskrisen, S. 106 f.; Barth, Peter/Gutmann, Thomas: Daimler-Benz und die Rüstung heute, in: Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, Das Daimler-Benz-Buch, S. 692–706, hier S. 693–701; Hauser-Ditz, Axel u. a.: Transnationale Mitbestimmung? Zur Praxis Europäischer Betriebsräte in der Automobilindustrie, Frankfurt a.M./New York 2010, S. 84; Fattmann, 125 Jahre, S. 195 f. Aus MTU, Dornier, zwei Bereichen der AEG sowie MBB wurde 1989 die Daimler-Benz Aerospace AG (Dasa) gebildet. Vgl. u. a. Zeit im Flug 1994. Eine Chronologie der Geschichte der Daimler-Benz Aerospace AG, München 1995, S. 50–53.

11 | Vgl. beispielsweise Widuckel, Paradigmenentwicklung, S. 21; Lupa, Volkswagen Chronik, S. 120.

12 | Vgl. Lompe u. a., Bedeutung, S. 178, 252.

13 | Vgl. Betriebsrat der Ford-Werke, 60 Jahre, S. 23, 29 f.

Die Beschäftigtenzahlen in der Branche nahmen nach einer Stagnation zu Beginn der 1980er-Jahre besonders etwa zwischen 1982 und 1987 und im Übergang zu den 1990er-Jahren zu.<sup>14</sup> Bei Volkswagen korrelierten sie mit den Produktionszuwächsen, was auf ein Auslaufen der Beschäftigungspolitik der »mittleren Linie« hindeutete.<sup>15</sup> In den Ford-Werken stieg die Beschäftigung ebenfalls von ca. 46.000 (1985) auf über 50.000 (1990) an.<sup>16</sup> Bei Opel wich die Entwicklung allerdings auch in dieser Hinsicht von den allgemeinen Trends ab. Die Belegschaften wurden um die Mitte und in der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre erheblich reduziert, wobei das Stammwerk Rüsselsheim mit einem Rückgang von etwa einem Drittel (seit Ende der 1970er-Jahre) überproportional stark betroffen war.<sup>17</sup> Dieser Belegschaftsabbau hing u. a. mit Verlusten, die das Unternehmen in den Jahren 1980/81 und 1984 bis 1986 gemacht hat, aber auch mit Aus- und Verlagerungen der Fertigung und anderer Abteilungen an existierende oder neue Standorte innerhalb des Konzerns in Europa zusammen.<sup>18</sup>

Die Reaktionen der Automobilunternehmen auf die Veränderungen der Marktsituation und die Verstärkung des Konkurrenzdrucks beschränkten sich nicht auf Expansion, Auslandsengagement oder Belegschaftsanpassungen. Sie erstreckten sich auch auf die Produktions- und Produktstrukturen, Arbeits- und Betriebsorganisation. Neben der technologischen

---

14 | Vgl. beispielsweise die Grafik bei Lompe u. a., *Bedeutung*, S. 181 sowie *Verband der Automobilindustrie: Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft*, 47. Folge (1983), S. 316; 52. Folge (1988), S. 346; 56. Folge (1992), S. 351; 58. Folge (1994), S. 259.

15 | Vgl. Lompe u. a., *Bedeutung*, S. 209.

16 | Vgl. *Betriebsrat der Ford-Werke, 60 Jahre*, S. 23, 29. Die Zahlen beziehen sich auf Lohn- und Gehaltsempfänger sowie Auszubildende. Vgl. auch *Thomes, Searching for identity*, S. 174.

17 | Bei Opel insgesamt belief sich die Belegschaftsreduktion zwischen 1979 und 1988 auf 22,3 Prozent. Die Zahl der Beschäftigten in Rüsselsheim sank dabei etwa von 43.000 auf 30.000. Vgl. Lompe u. a. *Bedeutung*, S. 181, 188–193; Turner, *Lowell: Democracy at Work. Changing World Markets and the Future of Labor Unions*, Ithaca/London 1991, S. 134.

18 | Vgl. Lompe u. a., *Bedeutung*, S. 181; Turner, *Democracy*, S. 134. Vgl. auch *Fetzer, Paradoxes*, S. 130.

Modernisierung und Automatisierung,<sup>19</sup> die vor allem den Einsatz von Robotertechnologie und Mikroelektronik implizierten, richteten sich die Unternehmensbemühungen auf die Aufwertung der Produktqualität, Verringerung der Fertigungs- und Dienstleistungstiefe sowie eine Steigerung der Flexibilität der Arbeits- und Produktionsprozesse.<sup>20</sup> Im Hinblick darauf wurden Ansätze einer Just-in-time-Produktion bzw. -Beschaffung oder auch die »Strategie der Produktaufwertung« verfolgt.<sup>21</sup>

Die »Strategie der Produktaufwertung« ging dabei mit der Orientierung an einer »diversifizierten Qualitätsproduktion« einher, die die Fertigung »qualitativ hochwertiger Produkte für anspruchsvoller werdende und sich differenzierende Kundenwünsche« umfasste.<sup>22</sup> Sie war jedoch in ihrer Wirkung begrenzt und tangierte vor allem die Hersteller im gehobenen Bereich, wie Daimler-Benz.<sup>23</sup> Demgegenüber wurden etwa bei Volkswagen die qualitätsbezogenen Elemente im Produktionsprozess im Großen und Ganzen kaum aufgewertet und die höheren Qualifikationen nicht systematisch ausgebaut oder genutzt. So blieb auch die Qualitätskontrolle von der unmittelbaren Fertigung getrennt, und die tayloristischen Prinzipien und hierarchischen Strukturen in der Arbeitsorganisation wurden im Wesentlichen aufrechterhalten.<sup>24</sup>

Gleichwohl gingen die Umstrukturierungsprozesse auf dem Gebiet der Arbeitsorganisation im Allgemeinen einerseits mit einer Integration der Funktionen und Aufgaben im Bereich der Produktion, Steuerung, Überwachung und Instandhaltung, die u. a. als eine »Reprofessionalisierung« der Produktionsarbeit erschien, und andererseits mit der Implementierung von

---

**19** | Aus zeithistorischer Perspektive vgl. Heßler, Martina: Die Halle 54 bei Volkswagen und die Grenzen der Automatisierung, in: *Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History* 11 (2014), S. 56–76.

**20** | Vgl. dazu u. a. Schumann u. a., Trendreport, S. 48–61.

**21** | Vgl. Nagel, Bernhard/Riess, Birgit/Theis, Gisela: Der Lieferant on line. Just-in-Time-Produktion und Mitbestimmung in der Automobilindustrie, Baden-Baden 1990; Jürgens, Ulrich/Gutzler, Alfred: Zur ökonomischen Lage und zu den Perspektiven der Automobilindustrie, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 38 (1987), S. 628–640, hier S. 634–636.

**22** | Vgl. Schumann u. a., Trendreport, S. 48 f., 62 f. (in Anlehnung an Wolfgang Streeck).

**23** | Vgl. Kuhlmann, Modellwechsel, S. 121 f.; Schumann u. a., Trendreport, S. 62 f.

**24** | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 312 f.; Haipeter, Arbeit, S. 336 f.

solchen Organisationsformen wie Gruppen- und Teamarbeit oder Qualitätszirkeln einher.<sup>25</sup> Auch die einsetzende oder zunehmende Einführung dieser Formen hing mit den Einflüssen der internationalen Konkurrenzsituation und besonders mit den Markterfolgen der japanischen Automobilproduzenten zusammen.

Vor dem Hintergrund all dieser Prozesse stellte der Kostendruck bzw. die Reduktion der Produktions- und Arbeitskosten einen entscheidenden Entwicklungs- und Wirkungsfaktor dar, der auch die Arbeits- und Sozialbeziehungen im Betrieb in den 1980er-Jahren prägte. An einer Kostensenkung waren dabei sowohl die Personalanpassungen als auch die Maßnahmen der technologischen und organisatorischen Rationalisierung orientiert. In der Erweiterung der Produktionskapazitäten ohne zusätzliche Investitionen – wie beispielsweise bei Opel/General Motors durch eine Intensivierung des Schichtbetriebs<sup>26</sup> – oder in den Diskussionen um und in der Implementierung von Cost- und Profit-Centern, die als dezentrale Einheiten die Kostenverantwortung und das Kostenmanagement übernehmen und miteinander im Wettbewerb stehen sollten,<sup>27</sup> kam eine solche Orientierung in einer kennzeichnenden Weise zum Ausdruck.

Unter diesen Bedingungen sahen sich die Interessenvertretungen komplexen, mehrschichtigen Problemlagen gegenüber. Während die Druck- und Einflussmöglichkeiten des Managements, etwa durch Androhung von Verlagerungen, Investitionsentzug oder Personalabbau, im Verhältnis zur vorangegangenen Periode noch stärker zunahmen, hatten die nationale und internationale Standortkonkurrenz sowie die Markt- und Wettbewerbssituation in der Autobranche insgesamt eine Spannung zwischen den Interessen und Handlungsorientierungen der Beschäftigten auf der Ebene des Betriebs, des Unternehmens und der Branche zur Folge, die sich auch in den Beziehungen zwischen Belegschaften, Betriebsräten und gewerkschaftlicher Organisation niederschlug. Die Manifestationen und Auswirkungen dieser Spannung bildeten auch in den 1980er-Jahren ein wesentliches Moment der Mitbestimmungspolitik und -praxis in der Automobilindustrie.

---

25 | Vgl. u. a. Schumann u. a., Trendreport, besonders S. 54, 57f., 60f.; Lompe u. a., Bedeutung, S. 215; Haipeter, Arbeit, S. 336.

26 | Vgl. Lompe u. a., Bedeutung, S. 182.

27 | Vgl. Schumann u. a., Trendreport, S. 54, 61 sowie weiter unten, im nächsten Abschnitt.

## V.2 **Schwerpunkte und Aufgabenfelder des Betriebsratshandelns**

Im Kontext der Produktionsschwankungen, technologischen und organisatorischen Umstrukturierungen und besonders der verschärften Wettbewerbssituation in der Automobilbranche zeichneten sich auch die Praxisfelder, die Handlungs- und Kompetenzbereiche der Interessenvertretungen seit den 1980er-Jahren durch eine quantitative und qualitative Erweiterung einerseits sowie durch Schwerpunktverschiebungen und -verlagerungen andererseits aus. Im Anschluss an die Entwicklungslinien der vorangegangenen Periode, die zum Teil fortgesetzt und zum Teil modifiziert wurden, stand der Erhalt der Beschäftigung nach wie vor im Vordergrund der Betriebsratsaktivitäten. Unter den Bedingungen eines verstärkten Kosten- und Konkurrenzdrucks verband er sich allerdings zunehmend mit dem Problem der Standort- und Produktionssicherung, das vielfach einen übergreifenden Rahmen für das Handeln der Interessenvertretungen bildete. In einem solchen Rahmen übernahmen die Betriebsräte auch neue, erweiterte Aufgaben und setzten sich mit den Wirkungen und Beeinflussungsmöglichkeiten der unternehmerischen und betrieblichen Rationalisierungsprozesse auseinander. Darüber hinaus umfasste ihre Tätigkeit auch Fragestellungen und Themengebiete, die im Zuge des sozioökonomischen bzw. gesamtgesellschaftlichen Wandels seit den späten 1960er- und frühen 1970er-Jahren neu aufkamen und zunehmend auch in die gewerkschaftliche Politik Eingang fanden.

Im Zusammenhang der Branchenentwicklung wurden die Interessenvertretungen vor allem mit der Frage der Kostensenkung konfrontiert. Vor dem Hintergrund der Marktlage und der voranschreitenden Internationalisierungsprozesse richtete sich die Politik der Automobilunternehmen auf die Reduzierung der Produktions- und besonders der Arbeitskosten in den einzelnen Werken. Diese Situation ermöglichte es den Geschäftsleitungen, die Notwendigkeit der Kostenreduzierung als Druckmittel einzusetzen und damit weitgehende Zugeständnisse aufseiten der Arbeitnehmervertretungen zu erreichen. So stimmte der Ford-Betriebsrat 1985 im Kontext der Auseinandersetzungen um die geplante bzw. angedrohte Verlagerung der Produktentwicklung nach Großbritannien einem Fünf-Jahres-Restruk-

turierungsplan des Unternehmens zu, der neben dem Personalabbau auch Einsparungen bei Löhnen und Sozialleistungen vorsah.<sup>28</sup>

Solche Kürzungen und Einsparungen hingen u. a. mit Versuchen der Unternehmensleitungen zusammen, die Effekte der von der IG Metall im Jahre 1984 durchgesetzten Arbeitszeitverkürzung zu neutralisieren.<sup>29</sup> Die Arbeitszeitflexibilität wurde somit seit der Mitte der 1980er-Jahre zu einer gewichtigen Forderung des Managements gegenüber den Beschäftigten und ihren Vertretungen. Sowohl bei Ford als auch etwa bei Opel wurden am Ende des Jahrzehnts in einzelnen Werken und Abteilungen die Maschinenlaufzeiten und die Wochenendarbeit erweitert, oder es wurde der Dreischichtbetrieb eingeführt.<sup>30</sup> Auch bei Volkswagen sah das Kostensenkungsprogramm des Managements im Jahre 1987 Einschnitte bei Pausenzeiten vor.<sup>31</sup> Durch die Zustimmung zu solchen Maßnahmen – unbeschadet des zeitweiligen Protests oder Widerstands – handelten die Betriebsräte Investitionszusagen, die Sicherung des Produktionsvolumens oder Standortgarantien für die eigenen Werke aus und leisteten dabei aus ihrer Sicht einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Wettbewerbsposition dieser Werke.

Die Erhöhung der Wettbewerbsvorteile und die entsprechende Verminderung der Nachteile, die im Mittelpunkt der Unternehmenspolitik standen, wurden auch zu einem maßgeblichen Ziel und Motiv des Betriebsratshandelns. Die Aktivitäten der Interessenvertretungen wurden unter diesen Bedingungen auf Bereiche und Felder ausgeweitet, die herkömmlich eher zu den Kompetenzgebieten des Managements gehörten. Die Betriebsräte bei Ford und Opel brachten beispielsweise Vorschläge zur Verbesserung und Optimierung der Produktion und Kosteneffizienz, die sich u. a. auf die Fabrikanlagen und den Schichtenplan bezogen, zur Verjüngung der

---

28 | Vgl. Fetzer, *Paradoxes*, S. 47, 130; Fetzer, *Europäisierung*, S. 298.

29 | Vgl. Fetzer, *Paradoxes*, S. 47. Zur Politik der IG Metall in den 1980er-Jahren im Hinblick auf die Arbeitszeitverkürzung (35-Stunden-Woche) und zu den damit verbundenen Auseinandersetzungen vgl. als Überblick Industriegewerkschaft Metall, Vorstand, 100 Jahre, S. 512–539.

30 | Vgl. Fetzer, *Paradoxes*, S. 130; Bierwirth, Waltraud: *Wie Opel seine Belegschaften erpresst. Bis zur Kinderarbeit?*, in: *Der Gewerkschafter* 37 (1989), H. 4, S. 27.

31 | Vgl. Turner, *Democracy*, S. 121.

Belegschaft – wiederum zwecks Erhöhung der Investitionschancen – oder zur Reform der Zinspolitik der Ford-Kreditbank ein.<sup>32</sup>

Die Beteiligung an einem solchen »Mikromanagement« der Produktion und ihrer Effektivität seitens der Betriebsräte ging mit der Analyse und dem Vergleich der Kapazitäten und des Produktionsumfangs in den verschiedenen Werken, besonders im Kontext von Auslagerungsplänen und -prozessen, einher.<sup>33</sup> Dadurch waren die Interessenvertretungen auch in Fragen der Investitionsplanung und -verteilung involviert. Bei Audi beteiligten sich die Betriebsräte bereits seit Ende der 1970er-Jahre an Investitionsanalysen, in denen vor allem die möglichen Auswirkungen der (geplanten) Investitionen auf die Beschäftigung, Qualifikation und Entlohnungsstrukturen eine zentrale Rolle spielten. Änderungen und Ergänzungen vonseiten der Interessenvertretung konnten dabei noch im Vorfeld der Aufsichtsratsentscheidungen berücksichtigt werden.<sup>34</sup> Auch bei Ford erarbeitete der Betriebsrat um die Mitte der 1980er-Jahre regelmäßig »alternative« Investitionspläne und unterbreitete Vorschläge zur Verbesserung der Stellung der deutschen Werke innerhalb der Unternehmensstrukturen in Europa. Diese Aktivitäten hatten allerdings auch einen fordspezifischen Hintergrund, da die Investitionspläne des Betriebsrats vorwiegend zur Aufdeckung der Fehlerhaftigkeit oder gar »Manipulationen« in den Kostenkalkulationen der europäischen Holdinggesellschaft im Hinblick auf die deutschen Standorte dienten.<sup>35</sup>

Insgesamt bezog sich das Handeln der Betriebsräte auf diesem Gebiet vor allem auf die Probleme der Kosteneffizienz, deren beschäftigungs- und leistungsbezogene Aspekte im Mittelpunkt standen. Mit diesen Problemen hingen auch die Fragen der Rationalisierung zusammen, die einen weiteren Tätigkeitsschwerpunkt der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen in der Automobilindustrie in den 1980er-Jahren

---

32 | Vgl. Fetzer, *Europäisierung*, S. 299; Fetzer, *Paradoxes*, S. 135.

33 | Vgl. ebd., S. 66, 134 f.

34 | Vgl. Hoff, Andreas: Vorausschauende Personalplanung in der Automobilindustrie. Das Beispiel der Audi/NSU/Auto Union AG, in: *Die Mitbestimmung* 29 (1983), S. 304–309; Pitz, Karl H.: Investitionsanalyse: Mitbestimmung mit Inhalt füllen, in: *Die Mitbestimmung* 29 (1983), S. 569–571; Pitz, Karl: Rückgrat für die Personalplanung, in: *Der Gewerkschafter* 32 (1984), H. 1, S. 38 f.

35 | Vgl. Fetzer, *Paradoxes*, S. 133 f.

bildeten.<sup>36</sup> Während die Auswirkungen der technologischen Rationalisierung traditionell zu den Themenfeldern und Handlungsbereichen der Betriebsräte und der Gewerkschaft gehörten, wurde die Auseinandersetzung mit den Rationalisierungsprozessen im Bereich der Arbeits- und Produktionsorganisation zu einem Gebiet, auf dem der Wandel der Interessenvertretungspolitik und -praxis besonders markant hervortrat.

### **V.2.1 Mitbestimmungspolitik im Umfeld der technologischen und organisatorischen Rationalisierung**

Bei der Rationalisierung im technologischen Bereich zielte die Politik der Betriebsräte, wie auch in den früheren Perioden, in erster Linie auf die Abmilderung und Abfederung bzw., wie im Falle von Volkswagen, auf die »soziale Beherrschbarkeit« von Rationalisierungsfolgen.<sup>37</sup> Die Rationalisierungsvereinbarungen, die zwischen Interessenvertretungen und Geschäftsleitungen in den 1980er-Jahren abgeschlossen wurden, implizierten im Hinblick darauf einen Schutz der Belegschaften vor Abgruppierungen, Lohnverlusten oder Entlassungen infolge der Einführung von neuen Technologien.<sup>38</sup> Bei Opel sah die Betriebsvereinbarung aus dem Jahre 1984 etwa eine Lohn- und Gehaltssicherung, aber auch eventuelle Umschulungsmaßnahmen bei Rationalisierungsvorhaben vor und enthielt eine – wenn auch unverbindliche – Zusage des Managements, aus Anlass von Rationalisierungsinvestitionen keine Entlassungen vorzunehmen.<sup>39</sup> Ähnliche, allerdings in ihrer Reichweite und Verbindlichkeit weiter gehende Bestimmungen enthielt auch der sogenannte »Technik-Tarifvertrag« bei VW von 1987.<sup>40</sup>

---

**36** | Vgl. beispielsweise Pries, Ludger: Rationalisierungstendenzen und Qualifikationswandel in der westdeutschen Automobilindustrie (= Sozialforschungsstelle Dortmund, Ergänzungsmaterialien, Bd. 10 C), Dortmund 1987.

**37** | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 202 f. u. ö.

**38** | Vgl. z. B. Turner, Democracy, S. 129, 141, 146.

**39** | Vgl. Betriebsvereinbarung der Adam Opel AG über Personalmaßnahmen im Zusammenhang mit Rationalisierungsinvestitionen, in: Die Mitbestimmung 30 (1984), S. 224; mit kritischen Akzenten Opel-Betriebsvereinbarung zur Rationalisierung: Ein einmaliger Vertrag?, in: Express, 21. Mai 1984, Nr. 5, S. 15.

**40** | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 229 f.; Andresen, Mitbestimmen, S. 42.

Ein bedeutendes Element der Vereinbarungen zum Rationalisierungsschutz wie der Rationalisierungspolitik der Interessenvertretungen im Ganzen stellten deren Rechte und Einflussmöglichkeiten dar. Während der Betriebsrat bei Opel im Wesentlichen Informations- und Beratungsrechte im Hinblick auf Rationalisierungsmaßnahmen erlangte, konnte der VW-Betriebsrat bereits frühzeitig in die Planung und Beratung von Rationalisierungsvorhaben einbezogen werden und sich weitreichende Mitbestimmungsrechte sichern.<sup>41</sup> In solchen erweiterten Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten, besonders in Bezug auf die Planungsphase dieser Vorhaben, die vielfach auf die VW-spezifische Ausformung der industriellen Beziehungen zurückgingen, deuteten sich ansatzweise auch Verschiebungen in den Orientierungen der Interessenvertretungspolitik an. Neben die Schutz- und Kontrollfunktion traten zunehmend Bestrebungen, die Gestaltung von Arbeitsbedingungen und -organisation in qualitativer Hinsicht zu beeinflussen.<sup>42</sup> Ihren deutlichsten Ausdruck fanden diese durch die Erfahrungen der krisenhaften Entwicklung der Branche und einzelnen Unternehmen Ende der 1970er- und zu Beginn der 1980er-Jahre vermittelten Bestrebungen in den Aktivitäten der Betriebsräte auf dem Gebiet der organisatorischen Rationalisierung, die mit der Einführung und Erprobung neuer Arbeits- und Interaktionsformen im Produktionsprozess einherging.

Die organisatorische Rationalisierung und die betrieblichen Interaktions- und Austauschprozesse, durch welche ihre Implementierung begleitet wurde, hatten mehrere wesentliche Aspekte. Zum einen hingen sie, wie bereits die Rationalisierung im technologischen Bereich, mit dem Problem der wirtschaftlichen Effizienz unter dem Druck der Kostensenkung und des Wettbewerbs zusammen. Zum anderen besaß die organisatorische Rationalisierung eine qualitative Dimension, die die Arbeitsvorgänge und das Arbeitsumfeld tangierte und kommunikationsbezogene Implikationen hatte. Zum dritten erwiesen sich die Mitbestimmungsstrukturen und -verhältnisse sowie die Stellung des Betriebsrats als repräsentative Vertretung der Beschäftigteninteressen gegenüber dem Management und dem Betrieb – im Vergleich zum technologischen Bereich noch stärker und auf

---

41 | Vgl. z. B. Haipeter, Mitbestimmung, S. 229–235.

42 | Vgl. ebd., S. 203–205, 208, 221–223.

einer anderen Ebene – als zentrale Elemente der Auseinandersetzungen um Prozesse und Konzepte dieser Rationalisierungsform.

Die Kostenoptimierungsstrategien bildeten den Hintergrund der Rationalisierungsbemühungen auch auf dem Gebiet der Arbeitsorganisation. Es war der Produktivitäts- und Kostenvorsprung der japanischen Automobilindustrie, der diese Bemühungen in den automobilproduzierenden Unternehmen in Deutschland maßgeblich beförderte.<sup>43</sup> Die Umstrukturierung der Arbeitsprozesse und die Einführung neuer Arbeitsformen erschienen als Möglichkeiten oder Instrumente, diesen Vorsprung zu verringern. Während aufseiten der Geschäftsleitungen vor allem der Aspekt der Produktivitätssteigerung und Konkurrenzfähigkeit im Vordergrund stand, richteten sich die Intentionen der Betriebsräte in erster Linie auf die Veränderung des Arbeitscharakters – die Abkehr von der strikten Arbeitsteilung und den Tätigkeitswechsel – und damit auf die Verminderung der Arbeitsmonotonie und die Erhöhung der Qualität von Arbeit als Tätigkeit.

Zugleich wurde die Stärkung der Wettbewerbsposition der Unternehmen auch von den Interessenvertretungen als strategisches Ziel akzeptiert und verfolgt, stellte sie doch aus deren Perspektive die Grundlage für den Beschäftigungserhalt und die Besitzstandssicherung dar.<sup>44</sup> Zwischen diesem Ziel, das Kostensenkungen implizierte, und den qualitativen Forderungen der Betriebsräte und der Gewerkschaft im Bereich der Rationalisierung entwickelte sich ein Spannungsverhältnis, das auf unterschiedlichen Ebenen die Form von Zielkonflikten annehmen konnte.<sup>45</sup> Auch im Verhältnis zum Management hatte die organisationsbezogene Rationalisierungspolitik der Betriebsräte eine Änderung der Interaktionsmuster zur

---

43 | Zur »Japan-Diskussion« der 1980er-Jahre vgl. beispielsweise Dohse, Knuth/Jürgens, Ulrich/Malsch, Thomas: Vom »Fordismus« zum »Toyotismus«? Die Organisation der industriellen Arbeit in der japanischen Automobilindustrie, in: *Leviathan* 12 (1984), S. 448–477 sowie – in internationaler Perspektive – Wannöfel, Manfred: *Sachzwang Japan. Zum arbeitsorganisatorischen Umbruch in der internationalen Automobilindustrie*, Münster 1991. Vgl. auch Elis, Volker: *Von Amerika nach Japan und zurück. Die historischen Wurzeln und Transformationen des Toyotismus*, in: *Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History* 6 (2009), S. 255–275.

44 | Vgl. Widuckel, *Paradigmenentwicklung*, S. 21; Turner, *Democracy*, S. 121; Haipeter, *Mitbestimmung*, S. 202.

45 | Vgl. z. B. ebd.

Folge. Durch die gestaltungspolitische Orientierung, das Betreiben der Gestaltungspolitik als »präventiver Schutzpolitik«,<sup>46</sup> wurden die Auseinandersetzungen und Konflikte mit der Geschäftsleitung zu »Gestaltungskonflikten«, in denen der Betriebsrat eine aktive Rolle spielte und mit seinen Forderungen alternative Pläne, Konzepte und Vorschläge einbrachte.<sup>47</sup> Dabei konnte sich, wie im Falle von Volkswagen, gleichsam eine »Innovationskonkurrenz« mit dem Management entwickeln.<sup>48</sup> Ausprägungen, Intensität und Wirkungen der Spannungen und Konflikte um die Implementierung der organisatorischen Rationalisierung in den Betrieben der Automobilindustrie hingen allerdings auch hier von den Besonderheiten der betrieblichen Sozialordnungen ab.

Zu den zentralen Formen der organisatorischen Rationalisierung auf Betriebsebene gehörten verschiedene Varianten von Qualitätszirkeln und Gruppenarbeit. Vor dem Hintergrund der japanischen Erfahrungen und Produktionskonzepte erhoffte sich das Management von ihrer Übernahme und Einführung eine weitgehende Produktivitäts-, Qualitäts- und Effizienzsteigerung. Dementsprechend richteten sich die Ziele der Qualitätszirkel – neben oder vielmehr im Rahmen der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit – auf die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, -motivation und des Kostenbewusstseins sowie auf die Aktivierung der Eigeninitiative der Beschäftigten. Durch die Förderung der Identifikation mit der Arbeit und dem Betrieb sowie der kooperativen Beziehungsformen sollten auch potenzielle Konflikte entschärft werden (»Kooperation statt Konfrontation«).<sup>49</sup>

In einem solchen Kontext kamen bereits seit den späten 1970er-Jahren in den Betrieben der Automobilindustrie arbeitsorganisatorische Formen wie Lernwerkstätten, Werkstatt- und Aktionskreise u. Ä. auf, die sich an Qualitätszirkelprinzipien orientierten.<sup>50</sup> Sie liefen im Wesentlichen auf

---

46 | Ebd., S. 205.

47 | Vgl. ebd., S. 226.

48 | Vgl. ebd., S. 236.

49 | Vgl. z. B. Pusch, Manfred/Volkert, Klaus/Uhl, Hans-Jürgen: Qualitätszirkel/Werkstattkreise/Aktionskreise der Volkswagenwerk AG. Erfahrungen des Betriebsrats, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 34 (1983), S. 740–745, hier S. 740 f.; Haipeter, Mitbestimmung, S. 210 f., 213.

50 | Vgl. Schultz, Ferdinand: Arbeitnehmerbeteiligung am Arbeitsplatz. Eine empirische Untersuchung zur Arbeitnehmerbeteiligung in Qualitätszirkeln bei

eine Organisation des Arbeits- bzw. Interaktionsprozesses hinaus, bei der sich mehrere Beschäftigte in regelmäßigen Abständen trafen, um themenbezogen unter Anleitung eines Moderators in der Produktion entstandene Probleme zu diskutieren und nach den am besten geeigneten Lösungen zu suchen. Solche Zirkel oder Kreise stellten damit ein Element oder eine neue Form der Personalpolitik dar und standen im Kontext des Human-Resource-Managements der Unternehmen.<sup>51</sup>

Vor diesem Hintergrund nahm die Gewerkschaft in der ersten Hälfte der 1980er-Jahre eine vorwiegend kritische bis ablehnende Haltung gegenüber den Qualitätszirkeln ein. Sie wurden vielfach als Instrument des Managements, als »Sozialtechnik« und als Versuch, »die Betroffenen zu Beteiligten« zu machen, aufgefasst.<sup>52</sup> Zu dieser Haltung trug auch der mitbestimmungspolitische Aspekt der Zirkel bei, da die repräsentative Interessenvertretung hierbei hinter dem unmittelbaren Kontakt der Arbeitnehmer mit den Vorgesetzten gewissermaßen zurücktrat. Die Arbeitnehmerbeteiligung erschien folglich als »funktionales Element« der Rationalisierung, bei der das Bedürfnis der Beschäftigten »nach Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz« ausgenutzt wurde.<sup>53</sup> Im Hinblick darauf kam in der Position und im Handeln der betrieblichen Arbeitnehmervertretungen im Zusammenhang mit den Qualitätszirkeln in einer bezeichnenden Weise die Spannung zwischen den unternehmens- oder betriebsbezogenen, mit der Beschäftigungssicherung verbundenen Interessen und den gewerkschaftlich

---

der Volkswagen AG, Frankfurt a.M. u.a. 1992, S. 15; Hilbig, Wandel, S. 159f.; für verschiedene VW-Werke Greifenstein, Ralph/Jansen, Peter/Kißler, Leo: *Gemanagte Partizipation. Qualitätszirkel in der deutschen und der französischen Automobilindustrie*, München/Mering 1993, S. 97–100.

**51** | Vgl. Haipeter, *Mitbestimmung*, S. 210. Vgl. allgemein auch Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer: *Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen*, in: Müller-Jentsch, *Konfliktpartnerschaft* (1999), S. 103–128, hier S. 118–120; Pongratz, Hans J.: *Human Resource Management*, in: Hirsch-Kreinsen/Minssen, *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie*, S. 256–262.

**52** | Vgl. z.B. Hildebrandt, Eckart/Seltz, Rüdiger: *Informationstechnologische Rationalisierung und industrielle Beziehungen: Thesen zu einem Vergleich zwischen Automobilindustrie und Maschinenbau*, in: Georg Aichholzer/Gerd Schienstock (Hg.), *Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel. Neue Konfliktlinien und Konsensstrukturen*, Berlin 1989, S. 89–114, hier S. 107f., 111.

**53** | Pusch/Volkert/Uhl, *Qualitätszirkel*, S. 743; Haipeter, *Mitbestimmung*, S. 213.

vermittelten, auf die Aufrechterhaltung und Stärkung der repräsentativen Mitbestimmung gerichteten Zielsetzungen zum Ausdruck, die durch die intermediäre Stellung der Institution Betriebsrat bedingt war.

Wie sich die Tätigkeit der Interessenvertretungen in Auseinandersetzung mit der Politik und den Konzepten des Managements in Bezug auf die Qualitätszirkel (und später oder überlappend auch die Gruppenarbeit) entwickelte und änderte und wie jene Spannung ausgeglichen wurde, zeigte sich besonders deutlich am Beispiel von Volkswagen. Die Fragen der Arbeitsorganisation im Kontext der Rationalisierungsprozesse gewannen in der Betriebsratspraxis in erster Linie um die Mitte und in der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre eine maßgebliche Bedeutung, während in den vorangegangenen Jahren eher Probleme der Arbeitsbelastung und Arbeitsbedingungen einen zentralen Platz einnahmen und gleichzeitig erste Vorläufer der Zirkel, als Informations- und Lernwerkstätten oder Werkstattkreise, vom Unternehmen etabliert wurden.<sup>54</sup>

Der Betriebsrat wurde dabei zwar in der VW-Mitbestimmungstradition über die Einführung dieser Kreise vom Management informiert, jedoch stand ihnen die Interessenvertretung anfangs eher abwartend gegenüber. Mit der Einrichtung der Werkstätten und Kreise sah sie sich, u. a. im Kontext der gewerkschaftlichen Positionen, mit dem Problem der Vereinbarkeit von repräsentativer Mitbestimmung und direkter Arbeitnehmerbeteiligung sowie der Dominanz der managementbestimmten Ziele konfrontiert.<sup>55</sup> Bezweckte das Unternehmen durch die Übernahme japanischer Organisationsmodelle vornehmlich eine Verringerung des Rückstands gegenüber Japan unter Beibehaltung einiger wesentlicher Interaktions- und Strukturprinzipien im betrieblichen Arbeitsprozess, trat der Betriebsrat nunmehr mit eigenen Forderungen und Konzepten auf, die Taylorismus-kritisch ausgerichtet waren.<sup>56</sup>

In einem solchen Zusammenhang und vor dem Hintergrund der Gefahren einer Leistungsintensivierung kritisierte und problematisierte die Interessenvertretung die einseitige Orientierung der Qualitätszirkel und der Beteiligung der Beschäftigten in diesen Zirkeln an den Interessen des

---

54 | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 208–210; Pusch/Volkert/Uhl, Qualitätszirkel, S. 741.

55 | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 212 f.

56 | Vgl. ebd., S. 214 f.

Managements. In einem Forderungspapier aus dem Jahre 1983 verlangte sie etwa eine Garantie für die Teilnahme des Betriebsrats und der Vertrauensleute an den Zirkeln, Abstimmen deren Teilnehmerzahl mit dem Betriebsrat und einen Verzicht auf Themenvorgaben durch das Management oder auf die Auswahl der Moderatoren aus Vorgesetzten.<sup>57</sup> Im Presswerk in Wolfsburg wurden als gewerkschaftlich orientierte Gegenreaktion auf die vom Management bestimmten Werkstattkreise sogenannte Aktionskreise eingerichtet, die auf Vorschlag der Vertrauensleute und annähernd repräsentativ in Bezug auf die Belegschaftsstruktur gebildet wurden und im Sinne der Interessenvertretung eigene Themenvorschläge – die besonders soziale Problemlagen beinhalteten – einbrachten.<sup>58</sup> In der Politik der Interessenvertretung im Umfeld der Einführung der Qualitätszirkel manifestierte sich der Übergang zu einer aktiven, eigenständigen Gestaltungs- politik im Bereich der Arbeitsorganisation.

Kritik, Vorstöße und Forderungen des Betriebsrats bildeten den Hintergrund auch bei seinen Verhandlungen mit der Geschäftsleitung über eine Betriebsvereinbarung zu Qualitätszirkeln (»VW-Zirkeln«), die 1986 abgeschlossen wurde. In dieser Vereinbarung spiegelten sich besonders deutlich das Spannungsfeld zwischen verschiedenen Interessen, in dem sich der Betriebsrat bewegte, aber auch die kompromissorientierten, sozialpartnerschaftlich ausgerichteten Einstellungen der Arbeitnehmervertretung und ihrer Praxis wider.<sup>59</sup> Auf der einen Seite wurde in der Betriebsvereinbarung als Ziel der VW-Zirkel neben der Steigerung der Qualität und Arbeitszufriedenheit auch die Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit festgeschrieben, d. h. eine Zwecksetzung, die vom Interesse des Unternehmens ausging und auch vom Betriebsrat – im Rahmen eines »inhaltlich erneuerten Produktivitätspakts« im Kontext der Krisenerfahrungen der späten 1970er- und

---

**57** | Vgl. Volkert, Klaus/Uhl, Hans-Jürgen/Widuckel-Mathias, Werner: Qualitätszirkel in der Automobilindustrie – Gefahren und Chancen. Erfahrungen aus der Sicht des Betriebsrats der Volkswagen AG, in: Die Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte 34 (1987), S. 154–159, hier S. 154 f.; Pusch/Volkert/Uhl, Qualitätszirkel, S. 744; Haipeter, Mitbestimmung, S. 213 f.

**58** | Vgl. Pusch/Volkert/Uhl, Qualitätszirkel, S. 743; Haipeter, Mitbestimmung, S. 213.

**59** | Zur Einordnung der VW-Zirkel in unterschiedliche Qualitätszirkelkonzepte vgl. u. a. Schultz, Arbeitnehmerbeteiligung, S. 69–74. Vgl. auch Greifenstein/Jansen/Kißler, Partizipation, S. 95–107.

frühen 1980er-Jahre<sup>60</sup> – akzeptiert wurde. Auf der anderen Seite ließen sich Freiwilligkeit und Hierarchiefreiheit als Funktionsprinzipien der Zirkel, umfassende Information und Abstimmung mit den Betriebsräten vor Ort, deren Beteiligung an den Zirkeln, deren Einfluss auf die Ausbildung der Moderatoren und die Wahl der Arbeitsmethoden sowie Qualifizierungsmaßnahmen für die Beschäftigten absichern.<sup>61</sup> Dadurch konnten wesentliche Forderungen der Interessenvertretung durchgesetzt und Elemente des gewerkschaftlichen Humanisierungsprogramms in die Gestaltung der VW-Zirkel eingebracht werden.<sup>62</sup>

Im Verhältnis zu gewerkschaftlichen Positionen wurden dabei aufseiten des Betriebsrats zugleich Verschiebungen in den Einstellungen und Handlungsansätzen deutlich. Die Verhinderungsstrategien im Hinblick auf die Qualitätszirkel wurden von der Interessenvertretung nicht verfolgt, diese selbst wurden dementsprechend nicht mehr abgelehnt, sondern als eine Möglichkeit angesehen, offensiv und aktiv die Organisation des Arbeitsprozesses zu beeinflussen bzw. zu gestalten, den tayloristischen Organisationsformen entgegenzuwirken und die negativen Auswirkungen der Arbeitsteilung zu überwinden.<sup>63</sup> Durch eine solche Einbeziehung der Zirkel in eine aktive und offensive Interessenvertretungspolitik wurde auch die eigentliche mitbestimmungsbezogene Ebene der neuen Arbeitsorganisationsformen tangiert. Mit der Sicherung der umfassenden Beteiligung und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei der Einführung und Gestaltung der Zirkel konnten diese als eine »Erweiterung der repräsentativen Mitbestimmung« und eine Form der Mitbestimmung am Arbeitsplatz angesehen und interpretiert werden, die auch innerhalb der Gewerkschaften

---

60 | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 218.

61 | Vgl. Abrolat, Rita/Schultz, Ferdinand: Arbeitnehmerbeteiligung durch VW-Zirkel. Erfahrungen aus Sicht des Betriebsrats der Volkswagen AG, in: Leo Kißler (Hg.), Management und Partizipation in der Automobilindustrie. Zum Wandel der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Frankreich, Frankfurt a.M./New York 1992, S. 89–98, hier 91–93; Haipeter, Mitbestimmung, S. 218 f.; Hildebrandt/Seltz, Rationalisierung, S. 109 f. Den Text der Vereinbarung vgl. bei Volkert/Uhl/Widuckel-Mathias, Qualitätszirkel, S. 156 f.

62 | Vgl. Hildebrandt/Seltz, Rationalisierung, S. 109 f.

63 | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 214–219. Zum Spannungsfeld von VW-Mitbestimmungspraxis bei der Einführung der Qualitätszirkel und gewerkschaftlichen Einstellungen vgl. auch Hildebrandt/Seltz, Rationalisierung, S. 110–112.

um die Mitte der 1980er-Jahre als ein Konzept für eine dritte Mitbestimmungsebene erneut diskutiert wurde.<sup>64</sup>

In der Praxis trat dieser Charakter der VW-Zirkel, die weder als reines Instrument des Managements noch als unmittelbarer, genuiner Bestandteil der gewerkschaftlich orientierten Mitbestimmungsarbeit erschienen,<sup>65</sup> deutlich hervor. Im Rahmen der Tätigkeit in den Zirkeln ergaben sich vielfach Funktionsüberschneidungen mit den betrieblichen Mitbestimmungsorganen, und sie stellten sich u. a. als Ergänzung und Entlastung der Betriebsratsaktivitäten dar.<sup>66</sup> Dennoch erwies sich die Entwicklung der VW-Qualitätszirkel als wenig nachhaltig. Nach einem kurzen Aufschwung traten ihre Implementierung und ihr Einsatz gegen Ende der 1980er-Jahre zurück. Diese Entwicklung hing im Wesentlichen damit zusammen, dass trotz der Aktivitäten der Interessenvertretung die Zirkel vornehmlich eine – zeitlich begrenzte – Ergänzung, eine »Parallelorganisation« und keine grundsätzliche Alternative zu den tayloristischen Organisationsformen blieben. Dementsprechend nahm ihre Relevanz in der Politik des Betriebsrats relativ ab, und seine Bemühungen richteten sich stärker auf die Implementierung von solchen Formen und Konzepten der Arbeitsorganisation, die, wie etwa Gruppenarbeit, auf die Umgestaltung des unmittelbaren Arbeits- und Fertigungsprozesses hinausliefen und mit denen auch die Qualitätszirkel verbunden werden konnten.<sup>67</sup>

Gruppenarbeitsmodelle waren in der Entwicklung der Automobilindustrie nicht neu. Bereits in den 1970er-Jahren waren sie auch bei Volkswagen im Rahmen des Programms zur »Humanisierung des Arbeitslebens«

---

**64** | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 214–216. Zur DGB-Diskussion um die Mitbestimmung am Arbeitsplatz vgl. exemplarisch Leminsky, Gerhard: Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Erfahrungen und Perspektiven, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 36 (1985), S. 151–161; allgemein auch Kißler/Greifenstein/Schneider, Mitbestimmung, S. 118–134.

**65** | Vgl. Schultz, Arbeitnehmerbeteiligung, S. 149.

**66** | Vgl. besonders Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo: Die Entwicklung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen durch Kooperation. Das Beispiel Volkswagen: Untersuchungsergebnisse zu den VW-Zirkeln, in: Kißler, Management und Partizipation in der Automobilindustrie, S. 99–122, hier S. 110–112, 118 f. (am Beispiel des VW-Werks Kassel).

**67** | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 220–221. Vgl. auch Andresen, Mitbestimmen, S. 70.

erprobt worden.<sup>68</sup> In den 1980er- und 1990er-Jahren wurden sie, wiederum vor dem Hintergrund der »japanischen Herausforderung«, erneut aufgegriffen. Unter Gruppenarbeit wurden dabei solche Organisationsformen subsumiert, bei denen im Rahmen einer Arbeitsgruppe verschiedene Teilaufgaben zu einem gemeinsamen, von Gruppenmitgliedern in einem Arbeitswechsel zu realisierenden Arbeitsinhalt zusammengeführt wurden. War die Gruppe selbststeuernd angelegt, konnte sie die Inhalte, den Prozessablauf und den Wechsel der Arbeitstätigkeiten weitgehend eigenständig gestalten.<sup>69</sup>

Wie bei den Qualitätszirkeln trat der VW-Betriebsrat im Rahmen einer aktiven Gestaltungspolitik auch im Hinblick auf die Einführung von Gruppenarbeit im Unternehmen mit eigenen Konzepten auf. Diese Konzepte waren in ihrer Stoßrichtung den Intentionen und Plänen des Managements entgegengesetzt, sodass sich die Konflikte mit der Geschäftsleitung in diesem Zusammenhang um unterschiedliche Interpretationen oder Typen der Gruppenarbeit bewegten.<sup>70</sup> Bis zur Mitte der 1980er-Jahre waren es in der Automobilindustrie vielfach die IG Metall und die betrieblichen Interessenvertretungen, die sich für die Implementierung von Gruppenarbeitsmodellen als Antwort auf Rationalisierungskampagnen der Geschäftsleitungen, im Kontext von Rationalisierungsschutz und Forderungen nach entsprechenden Qualifizierungsstrategien, einsetzten. In der zweiten Hälfte des Jahrzehnts trat zunehmend auch das Interesse des Managements an der Anwendung gruppenförmiger Arbeitsorganisationsmodelle als ein Instrument der Rationalisierung und Flexibilisierung – ähnlich den Qualitätszirkeln –, das zur Erhöhung der Produktivität und Arbeitszufriedenheit bzw. zur Nutzbarmachung von Innovations- und Ko-

---

68 | Vgl. Kap. IV.2.2.

69 | Vgl. beispielsweise Buhmann, Heinrich/Mihr, Karl-Heinz: Erfahrungen mit Gruppenarbeit bei Volkswagen, in: Siegfried Roth/Heribert Kohl (Hg.), *Perspektive: Gruppenarbeit*, Köln 1988, S. 138–152, hier S. 138; Muster, Manfred: Zum Stand der Gruppenarbeit in der Automobilindustrie der Bundesrepublik, in: ebd., S. 259–281, hier S. 259; Muster, Manfred/Wannöffel, Manfred: *Gruppenarbeit in der Automobilindustrie*, Bochum 1989, S. 39. Als Überblick vgl. auch Ramge, Ulrich: *Aktuelle Gruppenarbeitskonzepte in der deutschen Automobilindustrie* (= Hans-Böckler-Stiftung, Manuskripte 123), Düsseldorf 1993.

70 | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 236.

operationspotenzialen der Beschäftigten und deren Selbstverantwortung im Arbeitsprozess diene, hervor.<sup>71</sup>

So wurde von der VW-Unternehmensleitung 1987 ein Konzept erarbeitet, das eine weitgehende Umstrukturierung der Betriebs- und Arbeitsorganisation vorsah. Es implizierte Elemente einer organisatorischen Dezentralisierung und lief in vielerlei Hinsicht auf eine Ökonomisierung des Handelns und der Interaktionen im Unternehmen auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen Bereichen hinaus.<sup>72</sup> Im Mittelpunkt stand dabei die Einrichtung von sogenannten Cost-Centern, die als neue Organisationseinheiten autonom die Kostenverantwortung übernehmen, differente Funktionen integrieren und nach marktmäßigen Prinzipien funktionieren sollten. Die Gruppenarbeit stellte in diesem Konzept – ebenfalls wie bereits im Falle der Qualitätszirkel – keinen Ersatz, sondern ein Komplement der tayloristischen Organisationsformen dar; die Gruppen selbst erschienen als eine Art »Mini-Cost-Center«.<sup>73</sup> Auch die Fließbandfertigung und Taktbindung sowie etwa die betrieblichen Hierarchie- und Kontrollstrukturen wurden dabei beibehalten. Der Gruppensprecher sollte Teil dieser Strukturen werden; Autonomie, Handlungs- und Entscheidungsfreiheit der Gruppen und ihre interne Funktionsintegration blieben eingeschränkt. Ein solches Konzept erwies sich als ein »flexibler Taylorismus« und entsprach dem »strukturkonservativen« Modell der Gruppenarbeit, das vor allem von Geschäftsleitungen präferiert und verfolgt wurde.<sup>74</sup>

---

71 | Vgl. Turner, *Democracy*, S. 111–113; Haipeter, *Mitbestimmung*, S. 240; Bahn Müller, Reinhard: *Konsens perdu? Gruppenarbeit zwischen Euphorie und Ernüchterung*, in: Bahn Müller/Salm, *Intelligenter, nicht härter arbeiten?*, S. 9–30, hier S. 12 f. Zur Position der IG Metall vgl. die »12 Eckpunkte zur Gruppenarbeit«: Muster/Wannöffel, *Gruppenarbeit*, S. 39–54 (Kurzfassung auch bei Muster, Manfred: *Team oder Gruppe? Zum Stand der Sprachverwirrung über die »Gruppenarbeit«*, in: Manfred Muster/Udo Richter [Hg.], *Mit Vollgas in den Stau. Automobilproduktion, Unternehmensstrategien und die Perspektiven eines ökologischen Verkehrssystems*, Hamburg 1990, S. 108–127, hier S. 124–127; im Kontext von Volkswagen Haipeter, *Mitbestimmung*, S. 243 f.).

72 | Vgl. Haipeter, *Mitbestimmung*, S. 238 f.

73 | Vgl. ebd., S. 239 f.

74 | Vgl. ebd., S. 241 f. Zur Unterscheidung von »strukturkonservativer« und »strukturinnovativer« Gruppenarbeit vgl. u. a. Gerst, Detlef u. a.: *Gruppenarbeit in den 90ern. Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestal-*

Die Implementierung dieses Konzepts stand den Zielsetzungen der Interessenvertretung entgegen. Ihre Bestrebungen richteten sich demgegenüber auf eine »gruppenorientierte Requalifizierung der Produktionsarbeit«<sup>75</sup> und die Realisierung eines »strukturinnovativen« Modells, das eine Abkehr vom Taylorismus und Fordismus im Bereich der Arbeitsprozesse und ihrer Organisation implizierte. So enthielt das Positionspapier der vom VW-Gesamtbetriebsrat eingesetzten Kommission Gruppenarbeit Forderungen nach Freiwilligkeit, Belastungswechsel, gegenseitiger solidarischer Unterstützung und gleichem Entlohnungsniveau innerhalb der Gruppen, nach Qualifizierung der Gruppenmitglieder in fachlicher und sozialer Hinsicht, regelmäßigen Gruppengesprächen und der Einbindung der Gruppen in das betriebliche System der Beschäftigtenvertretung. Die Arbeitsgruppen sollten weitreichende selbstständige Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse etwa im Hinblick auf personal-, zeit- und leistungsbezogene Fragen erhalten und damit zu »selbstregulierenden Einheiten« werden.<sup>76</sup>

Dieses Modell sah ebenfalls eine Dezentralisierung vor, die allerdings einen »Gegenentwurf« zu der vom Management verfolgten und vor allem kostenorientierten Dezentralisierungsstrategie darstellte.<sup>77</sup> Die einzelnen Gruppenarbeitsprojekte, die um die Mitte der 1980er-Jahre in den VW-Werken Kassel und Salzgitter erprobt wurden, enthielten gleichwohl noch vielfach Elemente des »strukturkonservativen« Musters. Zwar wurden dabei, vor allem in der Motorenmontage, ganzheitliche Arbeitssysteme mit einheitlichen Qualifikationen (»Anlagenführer«) geschaffen. Die Einteilung und der Wechsel der Arbeit oder die Qualifikationserfordernisse in

---

tungsvariante, in: SOFI-Mitteilungen 22 (1995), S. 39–64; Schumann, Michael/Gerst, Daniel: Produktionsarbeit – Bleiben die Entwicklungstrends stabil?, in: Jahrbuch für sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Schwerpunkt: Reorganisation, Berlin 1997, S. 131–167; Kuhlmann, Martin: Erfahrungen mit neuen Arbeitsformen in der Automobilindustrie. Bedingungen strukturinnovativer Gruppenarbeit, in: Bahn Müller/Salm, Intelligenter, nicht härter arbeiten?, S. 112–139. Vgl. auch Schumann, Michael/Gerst, Detlef: Innovative Arbeitspolitik – Ein Fallbeispiel. Gruppenarbeit in der Mercedes-Benz AG, in: SOFI-Mitteilungen 24 (1996), S. 35–52.

75 | Haipeter, Mitbestimmung, S. 224.

76 | Vgl. ebd., S. 243–245.

77 | Vgl. ebd., S. 225.

den Gruppen wurden jedoch, wie der Gesamtbetriebsrat in seiner Analyse kritisierte, von Vorgesetzten bestimmt. Zudem wurden die Durchführung von regelmäßigen Gruppengesprächen oder ein einheitliches Entlohnungsniveau nicht gewährleistet, sodass die Gruppen keine »selbstregulierenden Einheiten« bilden konnten.<sup>78</sup> Bezeichnenderweise waren solche Elemente bereits während der Durchführung des Gruppenarbeitsexperiments in Salzgitter im Rahmen des Programms zur Humanisierung des Arbeitslebens in den 1970er-Jahren hervorgetreten, bei der sich ebenfalls substanzielle Konflikte zwischen dem Management und dem Betriebsrat entwickelten und schließlich zur Beendigung des Experiments mit beitrugen.<sup>79</sup>

Am Ende der 1980er-Jahre hatten die Diskrepanz zwischen den Intentionen, Vorstellungen und Forderungen der Interessenvertretung und der Geschäftsleitung im Hinblick auf die Gruppenarbeitsformen sowie die Konflikte um deren Einsatz, die daraus resultierten, nunmehr zur Folge, dass erst im Jahre 1990 eine Rahmenvereinbarung zur Gruppenarbeit bei VW abgeschlossen werden konnte. Als solche und als »kleinster gemeinsamer Nenner« enthielt sie allerdings keine weitreichenden Regelungen, sondern steckte nur die allgemeinen Bedingungen, Verhandlungs- und Durchführungsmodi ab, wenngleich der Zuständigkeitsbereich der Gruppen konkretisiert und die Realisierung von Pilotprojekten möglich gemacht wurde.<sup>80</sup> In der Kompromisshaftigkeit und kooperativen Ausrichtung dieser Vereinbarung spiegelte sich erneut die spezifische Beschaffenheit der industriellen Beziehungen bei Volkswagen im Kontext der verstärkten Rationalisierungsprozesse und des organisatorischen Wandels wider.

Die betrieblichen Sozialordnungen stellten somit auch bei der Einführung und Erprobung von Gruppenarbeitsprojekten in den Betrieben der Automobilindustrie einen bedeutenden Einfluss- und Bestimmungsfaktor dar.<sup>81</sup> Bei Daimler- bzw. Mercedes-Benz ermöglichte z. B. die relativ starke Stellung der Interessenvertretung den Abschluss einer Betriebsvereinba-

---

78 | Vgl. ebd., S. 246. Vgl. auch Buchholz, Goetz: »Das geistige Potenzial bekommt VW gratis mitgeliefert«. Erfahrungen mit der Gruppenarbeit bei VW Salzgitter – eine Recherche, in: Die Mitbestimmung 35 (1989), S. 464–467; Eckardt, Qualifiziert diskutieren, S. 102–112.

79 | Vgl. Kap. IV.2.2.

80 | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 248–250.

81 | Vgl. etwa die exemplarischen Betriebsbeispiele bei Turner, Democracy.

rung zur Gruppenarbeit, in der sich die Unternehmensleitung verpflichtete, nicht nur wirtschaftliche Ziele zu verfolgen, sondern auch eine systematische Verbesserung der Arbeitssituation zu gewährleisten. Der Betriebsrat akzeptierte seinerseits die Forderung nach einer Erhöhung der Produktivität in den Gruppen,<sup>82</sup> wodurch auch hier der Kompromisscharakter sowohl dieser Vereinbarung wie der Beziehungen der Interessenvertretung zum Management explizit wurde. Bei der technischen und organisatorischen Umstrukturierung im Unternehmen konnten u. a. eine Verminderung der Überkopfarbeit und anderer körperlicher Belastungen, größere Arbeitszyklen und eine Verringerung der Monotonie erreicht werden.<sup>83</sup> Die Gruppen waren »teilautonom«, direkte und indirekte (vor allem Organisation, Instandhaltung, Kontrolle) Aufgaben wurden in ihnen integriert, wobei der Gruppensprecher moderierende und organisierende Funktionen erfüllen und gegenüber Vorgesetzten als Ansprechpartner fungieren sollte.<sup>84</sup>

Der Gesamtbetriebsrat und die Gewerkschaft wurden Ende der 1980er-Jahre auch in die Planung und Gestaltung des neuen Mercedes-Benz-Werks in Rastatt einbezogen, das 1992 in Betrieb ging. Bei der Arbeitsgestaltung im Werk wurde die Fließbandarbeit reduziert, in einzelnen Bereichen traten stattdessen an die Stelle von Einzelarbeitsplätzen am Band mehrere »Montageboxen«, in denen parallel in Kleingruppen an der stehenden Karosserie gearbeitet wurde. Vorschläge des Betriebsrats konnten dabei zu einem großen Teil berücksichtigt werden.<sup>85</sup> Auch bei Ford oder Opel griffen die Betriebsräte aktiv in die Planungen zur Gestaltung der Arbeitsorganisation ein und forderten, teilweise noch in der ersten Hälfte der 1980er-Jahre, den Einsatz von Gruppenarbeitsmodellen. Gleichzeitig lehnten sie die vornehmlich an den Interessen des Managements orientierten Gruppenkonzepte ab und kritisierten etwa – wie noch im Kontext der Gruppen-

---

**82** | Vgl. Springer, Roland: Neue Formen der Arbeitsorganisation – Ursachen, Ziele und aktueller Stand in der Mercedes-Benz AG, in: Leo Kißler (Hg.), *Toyotismus in Europa. Schlanke Produktion und Gruppenarbeit in der deutschen und französischen Automobilindustrie*, Frankfurt a. M./New York 1996, S. 61–79, hier S. 77.

**83** | Vgl. ebd., S. 63 f.

**84** | Vgl. Fattmann, 125 Jahre, S. 151; Springer, Formen, S. 69 f.

**85** | Vgl. Fischer/Zinnert/Streeb, Rastatt, S. 46–49; Fattmann, 125 Jahre, S. 152; Lucy, Kämpfen, S. 92–94. Vgl. auch Endres/Wehner, Es gibt keine Stunde Null, S. 638.

arbeitsprojekte der 1970er-Jahre – Tendenzen zur Tempoerhöhung und zum Leistungsdruck in solchen Gruppen oder zur Segmentierung der Belegschaft im Betrieb.<sup>86</sup>

Im Bochumer Opel-Werk wurde beispielsweise 1988 eine Absprache mit dem Management über ein Gruppenarbeitspilotprojekt getroffen. Im Jahre 1991 schloss der Gesamtbetriebsrat eine Betriebsvereinbarung ab, in der die Einführung von Gruppenarbeitsformen für alle Werke geregelt wurde.<sup>87</sup> Dabei ließ sich zwar ein Qualifizierungsprogramm für Management und Gruppenmitarbeiter implementieren und ein selbstregulierter Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Gruppen erreichen, die Takt- und die Fließbandbindung der Arbeit wurden aber beibehalten. Der Betriebsrat konnte allerdings seine Stellung als Mitbestimmungsorgan, unbeschadet der Ergänzung durch die unmittelbare Beteiligung innerhalb der Gruppen und der potenziellen Vertretungskonkurrenz, im Rahmen eines »neuen Aufgabenarrangements« weitgehend festigen. Er wurde bzw. blieb eine »Bündelungsstelle« für Interessen, Erfahrungen und Probleme der Gruppenmitglieder und eine Instanz, die diese Interessen und Erfahrungen in Verhandlungen mit der Geschäftsleitung geltend machte.<sup>88</sup>

Gleichwohl wurde auch bei Opel die Abhängigkeit der Modi und Resultate der Einführung von Gruppenarbeit von den betrieblichen Handlungskonstellationen deutlich: Durch Fraktionierungen und Konflikte innerhalb der Bochumer Interessenvertretung wurde deren Durchsetzungsfähigkeit beeinträchtigt. Während die Betriebsratsmehrheit 1984 durchaus eigenständige Pläne zur neuen Organisation der Arbeit in der Lackiererei entwickelte und einbrachte, konnte das Management vor dem Hintergrund der internen Auseinandersetzungen und Kämpfe im Betriebsrat vor allem das eigene Konzept realisieren.<sup>89</sup> Auch bei Ford in Köln arbeitete der Betriebsrat in der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre ein eigenes

---

**86** | Vgl. Minssen, Heiner/Howaldt, Jürgen/Kopp, Ralf: Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. Das Beispiel Opel Bochum, in: WSI Mitteilungen 44 (1991), S. 434–441, hier S. 435; Turner, Democracy, S. 141 f., 147.

**87** | Vgl. Minssen/Howaldt/Kopp, Gruppenarbeit, S. 436. Den Text der Vereinbarung vgl. in: Tore schießen. Gruppenarbeit bei Opel, in: Express, 17. Juni 1991, Nr. 6, S. 10. Vgl. auch Turner, Democracy, S. 131–133.

**88** | Vgl. Minssen/Howaldt/Kopp, Gruppenarbeit, S. 439–441.

**89** | Vgl. Turner, Democracy, S. 130.

Konzept für die Implementierung der Gruppenarbeit aus, das von Chancen und Möglichkeiten dieser Form der Arbeitsorganisation für die Steigerung der Autonomie, beruflichen Kompetenzen und Qualifikationen der Beschäftigten ausging und eine weitgehende Aufhebung der Arbeitsteilung und der hierarchischen Beziehungen zwischen unterschiedlichen Qualifikationsniveaus innerhalb der Gruppen sowie einen Anspruch auf berufliche Qualifizierung vorsah.<sup>90</sup> Dieses Konzept wurde der Geschäftsleitung 1988 als Vorschlag zu einer Rahmenvereinbarung vorgelegt. Da Ford im Hinblick auf Gruppenarbeit zunächst eine abwartende Haltung einnahm, konnte eine Betriebsvereinbarung erst 1992 abgeschlossen werden.<sup>91</sup>

Insgesamt wurden Gruppenarbeitsprojekte als neue Formen der Arbeitsorganisation in der zweiten Hälfte der 1980er- und Anfang der 1990er-Jahre in den meisten Unternehmen und Betrieben der Automobilindustrie implementiert. Der Anteil der Beschäftigten in der Branche, die in solchen Projekten bzw. unter den Bedingungen solcher Organisationsformen arbeiteten, betrug 1990 allerdings schätzungsweise nur ungefähr vier Prozent. Erst mit Beginn der 1990er-Jahre stieg er an und erreichte 1994 22,4 Prozent.<sup>92</sup> Gleichwohl wurde um die Mitte der 1990er-Jahre eine Stagnation bzw. ein Rückgang der – sich stärker zwischen den Betrieben differenzierenden – Gruppenarbeit als Arbeitsorganisationsform deutlich. Enthielten die Gruppenarbeitsprojekte auch in den 1980er- und frühen 1990er-Jahren vielfach strukturkonservative Elemente, traten nun

---

90 | Vgl. Kuckelkorn, Wilfried: Wege zur Gruppenarbeitsorganisation, in: Roth/Kohl, Perspektive: Gruppenarbeit, S. 95–99.

91 | Vgl. Betriebsrat der Ford-Werke Köln, 60 Jahre, S. 24, 30; Freels, 80 Jahre, Tafel 39.

92 | Vgl. Bahn Müller, Konsens perdu?, S. 9. 1994 arbeiteten bei Opel 31,6 Prozent, bei Mercedes-Benz 10,1 Prozent, bei VW 7,9 Prozent und bei Ford lediglich 1,3 Prozent der Beschäftigten in Gruppenarbeit. Bezogen auf Arbeiter betragen diese Anteile entsprechend 39,6 Prozent, 15,2 Prozent, 10,4 Prozent und 1,6 Prozent. Vgl. Roth, Siegfried: Wiederentdeckung der eigenen Stärke? Lean-Production-Konzepte in der deutschen Automobilindustrie, in: Kißler, Toyotismus in Europa, S. 109–139, hier S. 123. Einen Überblick über Automobilbetriebe, in denen in den 1970er- und 1980er-Jahren ausgehend von Initiativen der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen Gruppenarbeit implementiert wurde, und über deren Formen, vgl. bei Muster, Zum Stand der Gruppenarbeit, S. 262–266.

zunehmend Tendenzen zu einer Re-Taylorisierung der Arbeitsverhältnisse und Arbeitsorganisation hervor.<sup>93</sup> Im Hinblick darauf ist es bezeichnend, dass das Projekt der Boxenmontage im Werk Rastatt bereits nach wenigen Jahren eingestellt und die Produktion wieder fließbandförmig organisiert wurde – auch wenn der Betriebsrat mit eigenen Gestaltungsvorschlägen gegenzusteuern versuchte und einige Kompromisse, etwa im Hinblick auf die Verminderung von Überkopfarbeit und die Beibehaltung von »Mindestbedingungen von Gruppenarbeit«, erreichen konnte.<sup>94</sup>

### **V.2.2 Neue Themen- und Tätigkeitsbereiche der Interessenvertretungen**

Bildete die technologische und organisatorische Rationalisierung im Zusammenhang der Kosteneffektivierung, des Wettbewerbsdrucks und der Standortsicherung ein zentrales Gebiet, auf dem sich der Übergang von der passiven Schutz- und Kontroll- zur aktiven Gestaltungspolitik der Interessenvertretungen manifestierte, wurden die Handlungsbereiche der Betriebsräte ab den 1980er-Jahren auch durch das Hinzutreten neuer Themenfelder erweitert, die durch die sozioökonomischen und soziokulturellen Wandlungsprozesse bedingt waren. Auch im Hinblick auf diese Felder spielten die Interessenvertretungen eine aktive Rolle und hatten einen signifikanten Anteil an deren Gestaltung. Es waren vor allem die Themen der Frauenförderung und der Ökologie, die im Betriebsratshandeln eine zunehmende Bedeutung gewannen und mit teilweise spannungsvollen Entwicklungsprozessen innerhalb der Interessenvertretungen einhergingen.

Waren Frauen in betrieblichen Interessenvertretungen oder Mitbestimmungsgremien und in den Gewerkschaften – namentlich der IG Metall – im Ganzen traditionell unterrepräsentiert, gewannen die gewerkschaftliche Frauenarbeit und Frauenförderung seit den 1970er-Jahren eine steigende Relevanz.<sup>95</sup> Vor dem Hintergrund der Veränderungen in der So-

---

93 | Vgl. Roth, Siegfried: Gruppenarbeit in der Autoindustrie. Stand und Perspektiven, in: Bahnmüller/Salm, Intelligenter, nicht härter arbeiten?, S. 140–152, hier S. 141–145; Bahnmüller, Konsens perdu?, S. 17–21.

94 | Vgl. Fischer/Zinnert/Streeb, Rastatt, S. 73–78; Fattmann, 125 Jahre, S. 152.

95 | Vgl. z.B. Industriegewerkschaft Metall, Vorstand, 100 Jahre, S. 489–492; allgemein auch Hemmer, Hans-Otto/Milert, Werner/Schmitz, Kurt Thomas: Gewerkschaftliche Politik unter der konservativ-liberalen Regierung seit 1982,

zial-, Bildungs- und Beschäftigungsstruktur, aber auch im »Zeitgeist« der bundesrepublikanischen Gesellschaft<sup>96</sup> schlug sich diese Entwicklung auch in der Arbeit der Betriebsräte in der Automobilindustrie nieder. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. eine Erhöhung des Frauenanteils wurden zu Zielsetzungen und Forderungen der Interessenvertretungen und konnten, so etwa bei Daimler-Benz oder Volkswagen, in Verhandlungen mit und teilweise mit Unterstützung von Geschäftsleitungen zumindest in einigen Aspekten realisiert werden.

Die Betriebsvereinbarung zu »Familie und Beruf«, die bei Daimler-Benz 1989 abgeschlossen wurde, sah beispielsweise einen Anspruch der im Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmerinnen auf Wiedereinstellung im Laufe von sieben Jahren nach der Geburt des ersten Kindes sowie die Möglichkeit von Qualifizierungsmaßnahmen für den Wiedereinstieg in den Beruf vor.<sup>97</sup> Auch bei Volkswagen setzten sich die Betriebsräte für eine stärkere Repräsentanz der Frauen in allen Bereichen und auf allen Ebenen des Unternehmens sowie für flexible Arbeitszeitregelungen für Frauen ein. Vom Gesamtbetriebsrat wurden spezielle Kommissionen zur Gleichstellung bzw. Frauenförderung eingerichtet, die Vorschläge zu einem »Frauenförderplan« erarbeiteten. Die ebenfalls 1989 abgeschlossene Betriebsvereinbarung legte das Ziel der Steigerung des Frauenanteils fest und sah spezielle Qualifizierungsmaßnahmen für Frauen bei Betriebsveränderungen technologischer oder organisatorischer Art vor.<sup>98</sup> Mit diesen Aktivitäten wurde ein neues Handlungsfeld der Interessenvertretungen etabliert, dessen Stellenwert in den darauffolgenden Perioden zunahm, spiegelte es doch auch den Wandel der betrieblichen Arbeits- und Wahrnehmungswelten wider.

Die Themen der Ökologie und des Umweltschutzes waren demgegenüber in der Interessenvertretungspolitik mit Spannungen und Zielkonflikten verbunden. Während der betriebliche Umweltschutz – der als ein

---

in: Hemmer/Schmitz, *Geschichte der Gewerkschaften in der Bundesrepublik*, S. 415–458, hier S. 447.

**96** | Vgl. als Überblick Schildt, Axel: *Die Sozialgeschichte der Bundesrepublik Deutschland bis 1989/90*, München 2007, S. 55–57, 64–66; Rödter, Andreas: *Die Bundesrepublik Deutschland 1969–1990*, München 2004, S. 22–30.

**97** | Vgl. Lucy, Kämpfen, S. 176 f.

**98** | Vgl. Haipeter, *Mitbestimmung*, S. 251–254.

Element des Arbeitsschutzes begriffen werden konnte – auch in früheren Perioden einen relevanten Teil der Betriebsratstätigkeit darstellte, waren es in den 1970er- und 1980er-Jahren zunächst vorwiegend oppositionelle bzw. linke Betriebsräte, die die übergreifenden Fragen der Umweltverschmutzung oder der Zukunft des Autos und des Verkehrs thematisierten. Akzeptierten beispielsweise noch in der ersten Hälfte der 1980er-Jahre die VW-Betriebsräte die zunehmende Automobilproduktion als alternativlos,<sup>99</sup> wurden innerhalb der Interessenvertretung bei Opel in Rüsselsheim bzw. von deren Vorsitzendem Richard Heller die »Grenzen des Wachstums« und seine negativen Folgen, das Verkehrsaufkommen und der Umgang mit Naturressourcen hinterfragt und problematisiert. In diesem Kontext traten die Rüsselsheimer Betriebsräte etwa für eine Beschränkung der Geschwindigkeit und alternative Verkehrskonzepte ein und diskutierten Fragen, die sich auf alternative Produkte oder Technologien bezogen.<sup>100</sup>

Eine solche Problematisierung bedeutete zugleich kein Zurücktreten der traditionellen, »genuinen« Zielsetzungen der Interessenvertretung, die vor allem auf den Beschäftigungs- und Standorterhalt gerichtet waren. Vielmehr ging sie mit Ansätzen oder Bestrebungen einher, beide Orientierungen – etwa im Sinne einer »Versöhnung von Ökonomie und Ökologie« – zu integrieren und miteinander zu vereinbaren.<sup>101</sup> Diese Ansätze griffen trotz der in ihnen angelegten Spannung in den Interessenvertretungen immer mehr Platz, sodass auch bei VW ungefähr oder spätestens ab Mitte der 1980er-Jahre die Umweltfragen zu einem festen Bestandteil der Betriebsratspolitik werden konnten. Mit ihrer Aufnahme in die Arbeit der Ausschüsse wurden sie als betriebliches und zum Teil auch betriebsübergreifendes Handlungsfeld verankert, in dem ebenfalls die aktive, gestaltungsorientierte Rolle der Interessenvertretung zum Ausdruck kam.<sup>102</sup> So

---

**99** | Vgl. Doleschal/Dombois, *Wohin läuft VW?*, S. 271 f.; M. Schwarz, *Grenzen*, S. 127–129.

**100** | Vgl. Fortschritt heißt nicht nur Geschwindigkeit, S. 625–628; Von grünen Gedanken befallen. SPIEGEL-Redakteur Stephan Burgdorff über den Opel-Betriebsrat Heller, in: *Der Spiegel* 38/1982, S. 99–103, hier S. 99, 102 f.; M. Schwarz, *Grenzen*, S. 128; Vgl. auch Franz, Klaus: Ökologisch und zukunftsorientiert. Ein Szenario für die Opelstadt Rüsselsheim, in: *Express*, 15. Oktober 1990, Nr. 10, S. 5.

**101** | Vgl. z. B. Von grünen Gedanken befallen, S. 102 f.

**102** | Vgl. Haipeter, *Mitbestimmung*, S. 254–258.

beschäftigte sich der Betriebsrat in diesem Zusammenhang mit dem Problem der Reduzierung der Schadstoffe und deren Ausstoßes bei der Produktion oder aber auch mit einer ökologischen Gestaltung der Verkehrssysteme, womit er entsprechende gewerkschaftliche Konzepte gewissermaßen vorwegnahm.<sup>103</sup>

Im Hinblick darauf stellten auch diese Entwicklungen Äußerungen eines Wandels innerhalb der Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen dar, der neben den sozioökonomischen und soziokulturellen mit generationellen Faktoren zusammenhing.<sup>104</sup> Mit der Änderung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, in erster Linie im Hinblick auf sozialstrukturelle Trends (Tertiarisierung), Produktions- und Konsummodi, Werthaltungen, aber auch dem Aufkommen und der Etablierung von neuen sozialen Bewegungen wurden auch die Gewerkschaften in die Umbruchsprozesse einbezogen. Während ein Großteil ehemals oppositioneller Strömungen wieder integriert wurde, wurden die Themen der neuen sozialen Bewegungen, wie bereits am Beispiel der Frauenförderung oder der Ökologie deutlich wurde, innergewerkschaftlich aufgenommen bzw. aufgegriffen, obgleich das Verhältnis der Gewerkschaften zu diesen Bewegungen nicht unproblematisch blieb.<sup>105</sup> Im Hinblick darauf bildete der Auftritt des in die

---

**103** | Vgl. ebd., S. 255–257; als Beispiel vgl. auch Widuckel-Mathias, Werner: Für ein ökologisches Gesamt-Verkehrssystem, in: Muster/Richter, Mit Vollgas in den Stau, S. 190–198.

**104** | Vgl. u. a. die Hinweise bei Turner, Democracy, S. 122, 135; allgemein im Kontext der Professionalisierung auch Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 632 f.

**105** | Vgl. dazu etwa Müller-Jentsch, Gewerkschaftliche Politik, S. 409–411; Friedel, Massenintegrationsapparat, S. 96–104. Zur Umwelt- und Ökologienpolitik der Gewerkschaften vgl. Schmidt, Eberhard: Arbeit und Natur. Die Gewerkschaften vor der ökologischen Herausforderung, in: Bremes/Schumacher, Mit der Vergangenheit in die Zukunft, S. 165–182; am Beispiel der IG Chemie Schmidt, Eberhard: Umweltvorsorge als Gestaltungsaufgabe. Gewerkschaftliche Antworten auf die ökologische Herausforderung, in: Klaus Tenfelde (Hg.), Ein neues Band der Solidarität. Chemie – Bergbau – Leder: Industriearbeiter und Gewerkschaften in Deutschland seit dem Zweiten Weltkrieg, Hannover 1997, S. 223–236; für die IG Metall exemplarisch Industriegewerkschaft Metall (Hg.): Umweltschutz zwischen Reparatur und realer Utopie. Wege aus der Bedrohung. Materialband Nr. 1 der Diskussionsforen »Die andere Zukunft: Solidarität und Freiheit«, Köln 1988; allgemein auch Hildebrandt, Eckart/Schmidt, Eberhard: Ökologie und Ökonomie:

Gewerkschaft wiederaufgenommenen Willi Hoss auf dem IG-Metall-Gewerkschaftstag 1989, bei dem u. a. ökologisch akzentuierte Fragen – wie etwa die Übertragung der Mittbestimmungsrechte auf das Produkt (zur Verminderung von Umweltschäden) oder die Notwendigkeit eines ökologischen Umbaus der Industriegesellschaft und die daraus resultierenden potenziellen Konflikte zwischen Arbeitsplatz- und Umweltschutz – zur Sprache kamen, eine sinnbildliche Äußerung dieser Wandlungsprozesse.<sup>106</sup>

Eine weitere, signifikante und folgenreiche Ausweitung der Tätigkeitsbereiche der Interessenvertretungen, die vielfache qualitative Implikationen hatte, stellte die Internationalisierung der Themenfelder, Ansatzpunkte und Wirkungsbereiche der Betriebsratspolitik wie der industriellen Beziehungen insgesamt dar. Diese Internationalisierung war zum einen strukturell angelegt und in der Entwicklung der Branche begründet. In dieser Hinsicht gehörte die Auseinandersetzung mit international orientierten Fragen bereits in den vorangegangenen Jahrzehnten zu den Aktivitäten der Interessenvertretungen, so beispielsweise bei Ford, Opel oder VW. Zum anderen bedeutete die Internationalisierung aber auch das Aufkommen einer neuen Regulierungs- und Handlungsebene in den Beziehungen zwischen betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren. Dabei konnten sowohl das Verhältnis von Betriebsrat und Management, wie in einer spezifischen Weise bei Ford, als auch Bestrebungen, Lösungskonzepte und Konfliktaustragungsstrategien der Interessenvertretungen internationalisiert werden. In einem solchen Kontext wurden bei Volkswagen im Konflikt um die Polo-Verlagerung nach Spanien in den Jahren 1986 bis 1988 die auf die Bewältigung der früheren Unternehmenskrisen zurückgehenden Konzepte eines solidarischen Beschäftigungsausgleichs zwischen den Standorten auf die internationalen Problem- und Strukturkonstellationen

---

Ein neues Spannungsfeld der industriellen Beziehungen, in: Müller-Jentsch, Konfliktpartnerschaft (1991), S. 275–299.

**106** | Vgl. Industriegewerkschaft Metall: 16. ordentlicher Gewerkschaftstag der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, 22. bis 28. Oktober 1989. Protokoll, Frankfurt a. M. 1989, besonders S. 122 f.; Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 101 f. Willi Hoss sprach als Bundestagsabgeordneter ein »offizielles« Grußwort der Partei der »Grünen«.

übertragen. Die Internationalisierung wurde damit zu einem integralen Element der Beschäftigungs- und Standortsicherungspolitik.<sup>107</sup>

Im Ganzen stellte die Erweiterung und Neuausrichtung der Handlungsfelder, Themenschwerpunkte und Kompetenzen der Interessenvertretungen als eines der kennzeichnenden Merkmale der Betriebsratspraxis in der Automobilindustrie in den 1980er-Jahren einen komplexen und mehrdimensionalen Prozess dar. Die quantitativen und qualitativen Wandlungen und Veränderungen gingen dabei mit Kontinuitätsmomenten einher, beschäftigten sich die Interessenvertretungen doch auch in dieser Periode mit den Problemen der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsschutzes, der Arbeitszeit und der Entgeltstrukturen, der beruflichen Bildung oder der betrieblichen Fürsorge. Diese Verbindung von Kontinuität und Wandel unter den neuen Bedingungen war auch für das Verhältnis zwischen Betriebsrat, Belegschaft, Gewerkschaft und Geschäftsleitung charakteristisch und brachte damit eine wesentliche Tendenz in der Entwicklung der industriellen Beziehungen in der Branche insgesamt zum Ausdruck.

### V.3 Verhältnis von Betriebsräten und Management

Vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen und der erweiterten Aufgaben und Tätigkeitsfelder der Interessenvertretungen gestalteten sich deren reziproke Beziehungen zum Management im Spannungsfeld von Konflikt und Kooperation. Die Ausformungen einer solchen »Konfliktpartnerschaft«<sup>108</sup> stellten auf der einen Seite einen Reflex der betrieblichen Handlungskonstellationen dar und brachten auf der anderen Seite die Wandlungstendenzen in den Einstellungen, Orientierungen und Handlungsmodi der Akteure zum Ausdruck. Diese Tendenzen waren ihrerseits eine Äußerung der Anpassungsprozesse, denen in sich ändernden Handlungskontexten die mit den betrieblichen Sozialordnungen zusammenhängenden Interaktionsmuster unterworfen waren.

---

**107** | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 259–263. Der Gesamtbetriebsrat stimmte der partiellen und ab 1992 auch kompletten Verlagerung der Polo-Produktion nach Spanien gegen Zusagen der Geschäftsleitung zu, die Produktion in Wolfsburg auszuweiten und zu sichern (ebd., S. 262). Vgl. auch Lupa, Volkswagen Chronik, S. 121.

**108** | Vgl. u. a. Müller-Jentsch, Walther: Vorwort des Herausgebers zur 3. Auflage, in: Müller-Jentsch, Konfliktpartnerschaft (1999), S. 8–10.

Wie in den früheren Perioden, hing auch in den 1980er-Jahren die Ausgestaltung der Beziehungen zwischen Geschäftsleitungen und Betriebsräten von der relativen Stärke der Interaktionspartner ab. Im Hinblick darauf wurde z. B. die Durchsetzungsfähigkeit eines starken, mit ausländischen Kapitaleigentümern verbundenen Managements, so etwa bei Opel, durch einen gespaltenen und zerstrittenen Betriebsrat wie im Bochumer Werk begünstigt.<sup>109</sup> Zugleich wurden mit der Änderung der Rahmenbedingungen und vor dem Hintergrund der Erfahrungen in der US-amerikanischen Automobilindustrie<sup>110</sup> auch bei diesem Managertypus veränderte Interaktionsmuster deutlich. Sie äußerten sich in einem neuen Stil und in neuen Verhaltensformen, die bei Opel und besonders bei Ford in den 1980er-Jahren aufkamen. Waren im vorangegangenen Jahrzehnt die Position und die Einstellungen des Managements im Wesentlichen autoritär und hinsichtlich der Beteiligung des Betriebsrats eher restriktiv, entwickelten sich die Beziehungen der beiden nunmehr tendenziell in Richtung einer Offenheit, einer stärkeren Information und Einbeziehung der Interessenvertretung in Beratungen und Entscheidungen, obgleich dabei solche Handlungsmuster wie die Androhung von Investitionsentzug oder Produktionsverlagerungen, um Druck auf den Betriebsrat auszuüben und Konzessionen zu erreichen, durchaus erhalten blieben.<sup>111</sup>

Bei Opel in Rüsselsheim ging dieser Wandlungsprozess mit der allmählichen, wenn auch punktuellen Veränderung der Orientierungen und Einstellungen des (initial kämpferischen und konfliktbereiten) Betriebsrats einher. Vor dem Hintergrund der Lage des Unternehmens in den 1980er-Jahren – die durch Marktverluste zu Beginn und um die Mitte des Jahr-

---

109 | Vgl. Turner, *Democracy*, S. 130.

110 | Diese Erfahrungen bezogen sich in den 1980er-Jahren u. a. auf die Produktionsorganisation im Rahmen eines japanisch-amerikanischen Gemeinschaftsprojekts von General Motors, NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.), bei der japanische Produktions- und Arbeitsprinzipien – aufgabenintegrierte Teamarbeit, nichthierarchische und kooperative Beziehungen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten, hohe Eigenverantwortung der Arbeitnehmer, aber auch stärkere Arbeitsintensität – auf eine amerikanische Fertigungsstätte übertragen wurden. Vgl. u. a. Turner, *Democracy*, S. 53–62, 125–126; Wannöffel, *Sachzwang Japan*, besonders S. 103–122; Turner, Lowell: NUMMI – Japanische Produktionskonzepte in den USA, in: *Muster/Richter, Mit Vollgas in den Stau*, S. 78–87.

111 | Vgl. Turner, *Democracy*, S. 128, 138 f., 146.

zehnts und einen starken Beschäftigungsabbau besonders im Stammwerk gekennzeichnet war –,<sup>112</sup> der steigenden Professionalisierung des Betriebsrats sowie des Wandels in den Einstellungen des Managements wurden die Haltungen und Interaktionsmuster der Interessenvertretung in der Tendenz »moderater«. In einem solchen Kontext bewegten sich die Akteure bzw. Kontrahenten der industriellen Beziehungen schrittweise aufeinander zu, die konfrontativen Beziehungsformen traten bis zu einem gewissen Grade zurück und die Bereitschaft des Betriebsrats, sich an Unternehmensentscheidungen, etwa im Bereich der Arbeitsorganisation, zu beteiligen, stieg.<sup>113</sup>

Noch augenfälliger traten diese Wandlungen im Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung im Ford-Werk Saarlouis hervor. 1981 gewann dort mit Unterstützung der Ortsverwaltung eine konfliktorientierte Gruppierung die Betriebsratswahl, sodass sich als Akteure der industriellen Beziehungen eine »militante«, kämpferische Interessenvertretung und ein intransigentes, rigoroses Management gegenüberstanden.<sup>114</sup> Ein Jahr später wurde auch hier eine gegenseitige Annäherung bemerkbar. Aus der Perspektive der Werksleitung wurde der Betriebsrat mit Notwendigkeiten und Zwängen konfrontiert, die, genauso wie die Zusammenarbeit mit dem Management, eingesehen und akzeptiert werden mussten, und unter dem Blickwinkel der Interessenvertretung konnte das Management lernen, dass der Betriebsrat durchaus als zuverlässiger Partner bei der Bewältigung von Problemen der organisatorischen Umstrukturierung zu agieren vermochte und eine konfrontative Haltung dementsprechend eher kontraproduktiv war.<sup>115</sup>

Im Zuge dieses Wandels wurden dem Betriebsrat in Saarlouis umfassendere Informationen zur Verfügung gestellt und er selbst wurde in Diskussionen, Beratungen und Entscheidungsprozesse im Vorfeld von Rationalisierungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen einbezogen. Bei deren Implementierung war die Geschäftsleitung bestrebt, die Zustimmung und Unterstützung der Interessenvertretung zu erlangen.<sup>116</sup> Im Hinblick darauf

---

112 | Vgl. ebd., S. 134; ausführlich Lompe u. a., Bedeutung, S. 187–198.

113 | Vgl. Turner, Democracy, S. 133–137. Vgl. auch Fetzer, Paradoxes, S. 130.

114 | Vgl. Turner, Democracy, S. 145.

115 | Vgl. ebd., S. 145 f.

116 | Vgl. ebd.

lassen sich die Veränderungen im Verhältnis der Akteure der industriellen Beziehungen in Richtung kooperativerer, konzilianter, kompromissbereiter Verhaltensmodi auch als Ausdruck eines Lernprozesses ansehen, den diese Akteure wechselseitig und interaktionell durchliefen und der ein Moment der übergreifenden Entwicklungstendenzen der betrieblichen Mitbestimmung darstellte.<sup>117</sup>

Wie am Beispiel von Opel und Ford Saarlouis deutlich wurde, wurden die Ausprägungen solcher Wandlungs- und Anpassungsprozesse maßgeblich durch die betrieblichen Handlungskonstellationen bestimmt. Bei Ford stellte das Spannungsverhältnis zwischen den deutschen Werken und der europäischen Holdinggesellschaft Ford of Europe einen zusätzlichen Faktor dar, der diese Konstellation komplexer und auch zwiespältiger werden ließ. Die Annäherung und Kooperation zwischen den Betriebsräten und dem Management der deutschen Standorte war nicht nur dadurch bedingt, dass dabei die Anpassungs- und Umstrukturierungsverläufe im Bereich der Produktion und Arbeitsorganisation erleichtert wurden. Auch die Politik von Ford of Europe, die vielfach als Benachteiligung der deutschen Werke wahrgenommen wurde,<sup>118</sup> trug zur Entwicklung einer Interessenkonvergenz zwischen den Leitungen und Betriebsräten der deutschen Werke bei.

Unter diesen Bedingungen formierte sich eine Art »nationale Koalition«, bei der sich die Interessen der Akteure an der Erhaltung der Werke in Deutschland und an der Verbesserung von deren Position vor allem in Europa – sowohl vonseiten des Managements als auch vonseiten der Beschäftigten – überschneiden.<sup>119</sup> So konnten in den frühen 1980er-Jahren Pläne der europäischen Holdinggesellschaft, eine neue Fabrik in Portugal zu eröffnen und die Montage teilweise aus Köln zu verlagern, infolge ge-

---

**117** | Zum Lernprozess vgl. grundlegend Müller-Jentsch, Versuch. Vgl. auch kritische Hinweise bei Lauschke, Karl: Zwischen Konflikt und Konsens. Betriebliche Mitbestimmung in der Bundesrepublik, in: Justizministerium des Landes NRW (Hg.), Weichenstellungen im Arbeits- und Sozialrecht der Bundesrepublik. Diktatorische Vergangenheit und demokratische Prägung, Recklinghausen 2013, S. 118–134, hier S. 119 f.

**118** | Vgl. Fetzer, Europäisierung, S. 296 f.; Fetzer, Paradoxes, S. 66, 75, 87 u. ö.; Otto, Wehrhart: Überstundenboykott sichert Ford-Standorte. Arbeit in Europa fair verteilt, in: Metall, 9. Dezember 1988, Nr. 25/26, S. 26 f., hier S. 27.

**119** | Vgl. Fetzer, Europäisierung, S. 293, 297 f. u. ö.; Fetzer, Paradoxes, besonders S. 84–88.

meinsamer Aktivitäten der Betriebsräte und des Managements verhindert werden. Auch in der Mitte des Jahrzehnts, im Kontext der Auseinandersetzungen um die Verlagerung der Produktentwicklung nach Großbritannien und die »Restrukturierung« des Unternehmens, konnte zwischen der Interessenvertretung und der deutschen Geschäftsleitung ein »Plan B« vereinbart werden, der zwar ebenfalls Kosteneinsparungen, jedoch einen im Vergleich zu den Forderungen von Ford geringeren Beschäftigungsabbau und den Erhalt der Produktentwicklung in Köln-Merkenich beinhaltete.<sup>120</sup>

Im Rahmen einer »Standortkoalition aus Kapital und Arbeit« fungierte die Ford-Interessenvertretung vielfach auch als Ordnungsfaktor im Verhältnis zu den Beschäftigten und nutzte darüber hinaus informelle Kontakte und Verbindungen zu politischen Stellen, um die öffentliche Unterstützung bzw. Subventionen für die deutschen Werke zu erwirken oder zu vermitteln.<sup>121</sup> In diesem Kontext unternahm eine Betriebsratsdelegation 1985 eine Reise zum Hauptsitz des Konzerns nach Detroit, um gegen die aus ihrer Sicht fehlerhaften Investitionskalkulationen der europäischen Holdinggesellschaft zu protestieren.<sup>122</sup> Später, in den 1990er-Jahren, führten die Belegschaftsvertreter, besonders der Kölner Betriebs- und Gesamtbetriebsratsvorsitzende Wilfried Kuckelkorn, sogar direkte Verhandlungen mit der Leitung von Ford of Europe und von der Muttergesellschaft Ford Motor Company.<sup>123</sup>

Durch die im Großen und Ganzen kooperative Ausrichtung in den Beziehungen von Geschäftsleitung und Betriebsrat wurden Konflikte und Auseinandersetzungen zwischen den beiden Akteuren jedoch nicht aufgehoben. Trotz partieller Kompatibilität der Interessen und der praktizierten Zusammenarbeit blieben die grundlegenden Stoßrichtungen und Zielsetzungen der Unternehmenspolitik, die unter den Bedingungen einer verschärften Konkurrenz in erster Linie Kostensenkung, Produktivitäts- und Effizienzsteigerung implizierten, weiterhin bestehen. Vor diesem Hintergrund wurden etwa Kostenvergleiche zwischen den Standorten dazu ge-

---

120 | Vgl. ebd., S. 86; Fetzer, *Europäisierung*, S. 300; Fetzer, *Convergence*, S. 19.

121 | Vgl. Fetzer, *Europäisierung*, S. 300 f.; Fetzer, *Paradoxes*, S. 141; Fitting, *Franziska: Breite Information für die Belegschaft*, in: *Die Mitbestimmung* 33 (1987), S. 273–275.

122 | Vgl. Fetzer, *Paradoxes*, S. 137; Fetzer, *Europäisierung*, S. 299.

123 | Vgl. Fetzer, *Paradoxes*, S. 138.

nutzt, die jeweiligen Belegschaften, aber auch die Betriebsräte gegeneinander auszuspielen bzw. Druck auf die Arbeitnehmervertretungen auszuüben und sie zu Zugeständnissen wie Personalabbau, Verringerung der Arbeitskosten oder Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes, auch unter Androhung von Schließungen und Verlagerungen, zu bewegen.<sup>124</sup>

Auch die Konfliktmodi und -strukturen waren demnach wesentlich durch die betrieblichen Sozialordnungen bedingt. Unbeschadet der Tendenz zu kooperativeren Handlungs- und Beziehungsformen im Betrieb erhielt etwa der Opel-Betriebsrat in Rüsselsheim länger Widerstand gegen die Wochenendarbeit oder die rationalisierungsbedingten Kürzungen bei den Arbeitskosten aufrecht, während bei Ford vor allem die »Machenschaften« von Ford of Europe im Zentrum der Spannungen und Konflikte standen.<sup>125</sup> Dementsprechend stellte der Ford-Betriebsrat im Jahre 1985, gegen die Forderungen der Firma nach einer Belegschaftsreduktion und Kürzung betrieblicher Zusatzleistungen im Zusammenhang mit finanziellen Verlusten des Unternehmens protestierend, die mangelnde Kompetenz des europäischen Managements und die Vernachlässigung der deutschen Standorte als wesentliche Ursachen für das unbefriedigende Geschäftsergebnis heraus. In diesem Kontext trat er auch den Plänen, die Produktentwicklung nach Großbritannien zu verlagern, entgegen.<sup>126</sup>

Um ihrer Position Nachdruck zu verleihen, griffen die Interessenvertretungen dabei auf ein Mittel zurück, das vor allem vom Opel-Betriebsrat in Rüsselsheim seit den 1970er-Jahren zur Durchsetzung seiner Forderungen praktiziert wurde: die Zustimmungsverweigerung zu Überstunden und Sonderschichten. Eine solche Verweigerung spielte Mitte der 1980er-Jahre bei den Verhandlungen über die Restrukturierungspläne (einschließlich der Verlagerung der Produktentwicklung) von Ford eine Rolle.<sup>127</sup> Ein wochenlanger »Überstundenboykott« in den deutschen Ford-Standorten im Jahre 1988 führte ebenfalls zu einer Vereinbarung über eine mittelfristige Sicherung dieser Standorte bzw. entsprechende Investitionen und zu

---

124 | Vgl. beispielsweise ebd., S. 47; Fetzer, *Europäisierung*, S. 294f.; Turner, *Democracy*, S. 151.

125 | Vgl. Fetzer, *Paradoxes*, S. 75, 130–132 u. ö.

126 | Vgl. Fetzer, *Europäisierung*, S. 297.

127 | Vgl. Fetzer, *Paradoxes*, S. 131.

einer Revision der Pläne, die Motorenproduktion in Köln auslaufen zu lassen.<sup>128</sup>

Gleichwohl blieben solche Konflikte mit der Unternehmens- bzw. den Werksleitungen bei Ford eher punktuell und situationsbezogen. Die Notwendigkeit oder Unvermeidlichkeit von Einschnitten, Kürzungen und Einsparungen, namentlich bei den Arbeitskosten, als Folge der Internationalisierungs- und Rationalisierungsprozesse wurde von der Interessenvertretung zu einem großen Teil akzeptiert und auch gegenüber der Belegschaft unter Verweis auf den »Hauptgegner« Ford of Europe – u. a. im Rahmen der »nationalen Koalition« – vermittelt.<sup>129</sup> So wurden die 1985 im Kontext der Restrukturierung mit dem deutschen Management vereinbarten Kürzungen (»Plan B«) vor dem Hintergrund der Kritik der Beschäftigten in erster Linie als ein erfolgreicher Versuch des Betriebsrats, »das Schlimmste [zu] verhindern«, hingestellt.<sup>130</sup>

Waren bei Ford und auch bei Opel die Beziehungsmuster von Betriebsrat und Geschäftsleitung durch die kooperativer werdenden Einstellungen des Managements – mit denen entsprechende Wandlungs- und Anpassungsprozesse in der Position und der Politik der Interessenvertretungen korrespondierten – sowie durch besondere Konstellationen und Strukturen auf der Leitungsebene des Unternehmens bedingt, folgten sie bei Volkswagen den Traditionen der Mitbestimmungspraxis, die erweiterte Handlungsspielräume und Einflussmöglichkeiten der Interessenvertretung sowie die gegenseitige Kompromissbereitschaft und sozialpartnerschaftliche Orientierung der Akteure einschlossen. Diese Bedingungen ermöglichten es dem Betriebsrat weitgehend, sich mit eigenständigen, alternativen Vorschlägen und Konzepten an den Beratungs- und Entscheidungsprozessen im Unternehmen zu beteiligen, wobei das Ziel der Wettbewerbsstärkung und Produktivitätssteigerung auch von ihm akzeptiert wurde.<sup>131</sup>

Im Hinblick darauf ließ sich die Zielsetzung der Beschäftigungs- und Standortsicherung bei VW im Rahmen eines Produktivitäts- und Wachstumspaktes verfolgen und in Gestalt einer Standortsicherungsvereinbarung

---

128 | Vgl. Otto, Überstundenboykott; Fetzer, Europäisierung, S. 298; Turner, Democracy, S. 140.

129 | Vgl. Fetzer, Paradoxes, S. 131 f., 136; Fetzer, Europäisierung, S. 298–301.

130 | Vgl. Fetzer, Europäisierung, S. 300 f. (Zit. S. 301).

131 | Vgl. Turner, Democracy, S. 202; Widuckel, Paradigmenentwicklung, S. 21 f.

verankern, die 1990 zwischen dem Gesamtbetriebsrat und der Unternehmensleitung abgeschlossen wurde.<sup>132</sup> In den 1990er-Jahren wurden solche »Standortverträge« auch in anderen Automobilunternehmen zu einer Form, in der die Betriebsräte versuchten, unternehmenspolitische Entscheidungen durch Zugeständnisse bei Arbeitskosten und Arbeitsbedingungen zu beeinflussen.<sup>133</sup> Bei Volkswagen vereinbarte der Betriebsrat in dieser Hinsicht die Garantien für die Standorte in Deutschland und einen Beschäftigungserhalt und gab dafür seine Zustimmung zu den Internationalisierungsaktivitäten des Unternehmens in der Tschechoslowakei und der DDR, genauso wie er bereits 1986 der Übernahme von SEAT unter ähnlichen Voraussetzungen zugestimmt hatte.<sup>134</sup> Zugleich konnten die Strategien und Intentionen des Managements von der Interessenvertretung durchaus kritisiert werden, gingen sie doch kaum über die tayloristisch geprägten Formen der Arbeits- und Betriebsorganisation hinaus.<sup>135</sup> Aber auch die Konflikte zwischen den Akteuren der industriellen Beziehungen nahmen dabei vielfach die Form von Gestaltungskonflikten um Konzepte der Umstrukturierung der Produktion und der Arbeitsorganisation an, sodass die Grundlinien jenes erneuerten Paktes erhalten blieben.

Im Ganzen schlossen die Beziehungen der Betriebsräte und Geschäftsleitungen in den 1980er-Jahren, in der Entwicklung der betrieblichen Sozialordnungen wurzelnd, ebenfalls Momente sowohl der Kontinuität als auch des Wandels ein. Wie in den früheren Perioden, wirkten sie sich auf das Verhältnis von Interessenvertretungen, Belegschaften und der Gewerkschaft aus und wurden von diesem Verhältnis selbst im Gegenzug beeinflusst. Aus diesen Beziehungsmustern resultierte u. a. die Stellung der Interessenvertretungen im betrieblichen Sozialsystem; von ihnen wurde auch die Rolle und das Selbstverständnis der Betriebsräte bedingt, in dem sich die Kontinuitäts- und Wandlungsmomente gewissermaßen bündelten.

---

132 | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 268 f.

133 | Vgl. Kap. VI.2.

134 | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 268; Widuckel, Paradigmentwicklung, S. 21.

135 | Vgl. ebd.

## V.4 Betriebsräte zwischen Belegschaftsloyalität und Gewerkschaftsinteressen

Vor dem Hintergrund der Anpassungs-, Flexibilisierungs- und Umstrukturierungsprozesse der 1980er-Jahre in der Automobilindustrie entwickelte sich das Verhältnis zwischen den Betriebsräten, den Beschäftigten und der Gewerkschaftsorganisation im Spannungsfeld von Betriebsverbundenheit, Konzessionsbereitschaft gegenüber dem Management und betriebsübergreifenden Zielsetzungen und Orientierungen. In ihren Bemühungen, die Beschäftigung und die (eigenen) Standorte zu sichern, waren die betrieblichen Interessenvertretungen einerseits auf die Unterstützung oder die Loyalität der Belegschaften angewiesen, zumal diese Bemühungen meistens mit Einbußen, Kürzungen und Einschnitten verbunden waren. Andererseits wirkte sich eine solche Situation maßgeblich auch auf ihre Beziehungen zur IG Metall aus, war die Gewerkschaft doch an der Mobilisierung der Belegschaft wie an der Aufrechterhaltung der Solidarität und der gewerkschaftlichen Einheit gleichermaßen interessiert.

Unter diesen Bedingungen scheint die Politik der von der IG Metall dominierten Betriebsräte, nimmt man die Ergebnisse der Betriebsratswahlen als einen Tendenzindikator, im Wesentlichen durch die Beschäftigten mitgetragen oder toleriert worden zu sein. Der Vorrang der Arbeitsplatz-erhaltung und der Minimierung von negativen Auswirkungen der Umstrukturierungsprozesse auf Betriebs- und Unternehmensebene, der für die Einstellungen und Haltungen der Arbeitnehmer maßgebend war, stellte dafür eine wesentliche Voraussetzung dar. Dennoch konnten die Betriebsratspraxis oder ihre einzelnen Elemente auch Unzufriedenheit und Kritik hervorrufen, die sich je nach betrieblichen Sozialordnungen nicht nur in der Aufstellung und Wahl von oppositionellen Listen, sondern auch in innergewerkschaftlichen Akkommodationsprozessen äußerten.

Im Ford-Werk Saarlouis führte noch im Übergang zu den 1980er-Jahren die Politik der konservativen, konsensorientierten Betriebsratspitze, die dem Druck des Managements keine eigenständige und wirksame Strategie entgegensetzen vermochte, zur Ablösung der alten Führungsgruppe durch eine neue, konfliktbereite gewerkschaftliche Liste, deren Aufstellung ein Personalwechsel bei der Wahl zur Ortsverwaltung der IG Metall

vorangegangen war.<sup>136</sup> Gleichwohl ging auch diese neue Betriebsratsmehrheit nach einem Jahr der Auseinandersetzungen mit dem Management – im Zuge des oben angesprochenen gegenseitigen Lernprozesses – zu einer konzilianteren Politik und einer punktuellen Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung über, die den Verlauf und die Bedingungen der organisatorischen Umstrukturierung im Werk, vor allem durch die Einbeziehung und die Beteiligung der Interessenvertretung, vielfach begünstigten und somit die allgemeine Tendenz in der Entwicklung der betrieblichen Sozialbeziehungen in dieser Periode widerspiegeln.<sup>137</sup>

Die Spannungen und Konflikte im Verhältnis der Betriebsräte und Gewerkschaftsorganisation ergaben sich demgegenüber vornehmlich an den Punkten, wo die Bestrebungen und Interessen der beiden einander gegenüberstanden und gewissermaßen inkongruent waren. Die unter den Bedingungen der verschärften Konkurrenz auf die Kostenreduktion gerichtete Politik des Managements, die verschiedene Standorte und Belegschaften gegeneinander auszuspielen ermöglichte, hatte eine Verstärkung der Betriebsbezogenheit im Handeln der Interessenvertretungen zur Folge. Eine solche strukturell angelegte Bezogenheit lief den gewerkschaftlichen Bemühungen um übergreifende Zielorientierungen und solidarisches Handeln entgegen. Zu den bezeichnenden Beispielen für die daraus resultierenden Konflikte gehörten etwa die Auseinandersetzungen um die Zustimmung der Betriebsräte zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen in ihren Betrieben oder ihr Verhalten während der gewerkschaftlichen Arbeitskämpfe.

So willigte der Betriebsrat im Opel-Werk Kaiserslautern auf Druck des Managements 1988 in die Verlängerung der Maschinenlaufzeiten und die Ausweitung der Wochenendarbeit ein, um Investitionsrückzug und Arbeitsplatzabbau zu verhindern. Diese Einwilligung rief massive Kritik und Proteste sowohl vonseiten der Interessenvertretungen in Rüsselsheim und Bochum oder des Gesamtbetriebsrats als auch der IG Metall hervor, unterlief diese einseitige Aktion mit entsolidarisierender Wirkung doch die Prinzipien der gewerkschaftlichen Arbeitszeitpolitik.<sup>138</sup> Auch der Bo-

---

136 | Vgl. Turner, *Democracy*, S. 145.

137 | Vgl. ebd., S. 145–147.

138 | Vgl. Hoffmann, Werner: Kaiserslautern: Opel-Arbeitszeit umstritten. Neu verhandeln, in: *Metall*, 13. Mai 1988, Nr. 10, S. 19; Fetzer, *Paradoxes*, S. 88, 130;

chumer Betriebsrat stimmte 1984, entgegen einer Absprache zwischen den Werksbetriebsräten, der Mehrarbeit am Wochenende in Form von Überstunden zu.<sup>139</sup> Die Schwierigkeiten des Ford-Gesamtbetriebsrats, 1988 die Verweigerung der Überstunden durchzusetzen, zogen einen GBR-Beschluss nach sich, in dem die Interessenvertretungen verpflichtet wurden, keine Flexibilisierungsmaßnahmen in den eigenen Werken ohne Zustimmung sämtlicher anderen Standorte zu bewilligen.<sup>140</sup>

Auch das Verhalten der Betriebsräte im Umfeld der Streiks brachte die Divergenz der Interessen der betrieblichen und gewerkschaftlichen Arbeitnehmervertretungen und die damit zusammenhängenden Spannungen zum Ausdruck. Während sich die Beschäftigten bei Daimler-Benz oder Opel im Kampf der IG Metall um die 35-Stunden-Woche mobilisieren ließen und 1984, wie im Werk Sindelfingen, auch gegen den Willen der Bezirksleitung (und mit »Verständnis« des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden) in den Streik traten,<sup>141</sup> unterstützte der Ford-Betriebsrat den Arbeitskampf nur zögernd und zum Teil widerwillig. Seine Haltung war dabei durch die kooperationsbereite Grundausrichtung seiner Politik gegenüber dem

---

Turner, *Democracy*, S. 128; Lompe u. a., *Bedeutung*, S. 182 f. Zur Arbeitszeitpolitik allgemein vgl. aus zeithistorischer Perspektive Süß, Dietmar: *Stempeln, Stechen, Zeit erfassen. Überlegungen zu einer Ideen- und Sozialgeschichte der »Flexibilisierung« 1970–1990*, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 52 (2012), S. 139–162.

**139** | Vgl. Protokoll über die konstituierende Sitzung des Gesamtbetriebsrats am 21. August 1984 in Rüsselsheim, S. 3 f., in: IG-Metall-Archiv im AdSD, 5/IGMA 171115.

**140** | Vgl. *Archiv für soziale Bewegungen Bochum, Sammlung Wolfgang Schaumberg, 1798* (ein Manuskript von Rudolf Bambach, o. T., 4.3.1989).

**141** | Den Hintergrund bildete dabei die »kalte Aussperrung« in diesen Werken. Nach dem ursprünglichen Streikplan der IG Metall sollte sich bei Daimler-Benz nur das Werk Kassel an dem Ausstand beteiligen. Die eigenständige Arbeitsniederlegung im Werk Sindelfingen wurde somit erst nach drei Tagen von der IG Metall »legitimiert«. Vgl. Lucy, *Kämpfen*, S. 150 f.; Bauer, Helmuth: *Arbeitszeitverkürzung und Flexibilisierung der Belegschaft*, in: *Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, Das Daimler-Benz-Buch*, S. 668–675, hier S. 668 f.; Fattmann, *125 Jahre*, S. 188 f.; aus Arbeitgebersicht ausführlich Osswald, *Arbeitswelt*, S. 283–293. Zu Opel vgl. beispielsweise *Vertrauenskörperleitung der Adam Opel AG, Rüsselsheim* (Hg.): *Kämpfen heißt Leben. Opel er gehen zur Sache. Streik-Dokumentation*, Rüsselsheim 1985. Zum Streik von 1984 allgemein vgl. u. a. Peters, *In freier Verhandlung*, S. 622–636.

deutschen Management, mit dem partielle Interessenübereinstimmungen im Hinblick auf Ford of Europe bestanden, sowie durch die Befürchtungen hinsichtlich möglicher Investitionsverluste bedingt.<sup>142</sup>

Vor diesem Hintergrund bat der Betriebsrat das Management im Vorfeld des Streiks, Vorräte zu erhöhen, um gegebenenfalls länger produzieren zu können, und stimmte während des Ausstandes der Komponentenlieferung an andere europäische Ford-Standorte zu. Außerdem wurde dabei in einigen Abteilungen der bezahlte Urlaub vorgezogen, was nicht nur ermöglichte, das Einkommen der Beschäftigten trotz des Streiks zu erhalten, sondern auch Produktionsverluste für das Unternehmen zu vermeiden. Ein solches Verhalten führte folgerichtig zu einem Konflikt mit der IG Metall.<sup>143</sup> Auch insgesamt gingen die bei Ford abgeschlossenen Vereinbarungen zwischen der Interessenvertretung und dem Management, die eine Flexibilisierung der Arbeitszeit und Kürzungen der Zusatzleistungen als Beitrag zur Verbesserung der Investitionschancen in den deutschen Werken implizierten, mit der sinkenden Beteiligung des Kölner Werks an den gewerkschaftlichen Warnstreiks einher.<sup>144</sup>

Die Bestrebungen, die Auswirkungen der Arbeitskämpfe auf die Produktion und die Marktposition der Firma möglichst gering zu halten, waren dabei nicht nur für den Ford-Betriebsrat charakteristisch. Auch die Interessenvertretungen anderer Unternehmen waren bemüht, die Streikausfälle auszugleichen. Bei Daimler-Benz in Untertürkheim verfolgte der Betriebsrat bzw. sein Vorsitzender 1984 noch während der Aussperrung eine Überzeitpolitik. Im Nachgang stimmte die Interessenvertretung Überstunden und Samstagarbeit zur Kompensation der Streikverluste zu.<sup>145</sup> Auch bei VW und Audi wurde in diesem Zusammenhang Mehrarbeit durch die

---

142 | Vgl. Fetzer, *Paradoxes*, S. 130; Fetzer, *Walking out of the national workplace*, S. 409 f.

143 | Vgl. ebd., S. 410–411; Fetzer, *Paradoxes*, S. 130.

144 | Vgl. ebd.

145 | Vgl. Bauer, Helmut: »Flexibilisierung«. Rede von Helmut Bauer auf der Betriebsversammlung bei Daimler-Benz in Mettingen am 11.9.1984, in: *Express*, 23. Oktober 1984, Nr. 10, S. 8 f. (diese Rede vgl. auch in: *Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, Das Daimler-Benz-Buch*, S. 669–675); Erklärung der Plakat-Betriebsräte bei Daimler-Benz Stuttgart-Untertürkheim. Betriebsratssitzung am 20.2.85, in: *Express*, 11. März 1985, Nr. 3, S. 8.

Interessenvertretungen bewilligt.<sup>146</sup> Eine solche Praxis stand, wie etwa die Kritik seitens der Opposition und auch innerhalb der Gewerkschaft herausstrich, zum gewerkschaftlichen Ziel der Arbeitszeitverkürzung, das 1984 als Streikziel fungierte, in einer merkwürdigen Diskrepanz.<sup>147</sup>

Stellten die Interessendivergenzen zwischen der betrieblichen und der gewerkschaftlichen Arbeitnehmervertretung den Hintergrund für die situativen Spannungen und Konflikte zwischen den beiden dar, bildeten die Auseinandersetzungen um die Haltungen und Aktivitäten der Betriebsratsopposition auch in den 1980er-Jahren eine weitere Ebene in den Beziehungen zwischen Betriebsräten und Gewerkschaft. Zwar wirkten diese Auseinandersetzungen im Vergleich zu den 1970er-Jahren im Großen und Ganzen – zumal im Kontext der innergewerkschaftlichen Integrationsprozesse – weniger intensiv, aber wesentliche zentrale Konfliktlinien blieben dabei erhalten und manche Positionierungen, Einstellungsmuster und Handlungsdispositionen, die sich im vorangegangenen Jahrzehnt abgezeichnet hatten, traten deutlicher und schärfer hervor.

Im Bochumer Opel-Werk setzte sich die Tradition der Listenpluralität und unterschiedlichen, miteinander streitenden Fraktionen im Betriebsrat fort. Neben der »Gruppe oppositioneller Gewerkschafter« (»Liste für die Belegschaftsforderungen«) gewann in den 1980er-Jahren die Liste »Aktive Metaller« an Einfluss, die bei der Betriebsratswahl 1987 bei den Arbeitern ca. 11,6 Prozent der Stimmen gewinnen konnte (GoG: 9,4 Prozent; IG Metall: 61,5 Prozent).<sup>148</sup> Diese Liste entstand ebenfalls im Umfeld der Vertrauensleute, die mit der Praxis der Interessenvertretung unzufrieden waren, und kritisierte u. a. das Missverhältnis zwischen gewerkschaftlichen Beschlüssen und der Politik der Mehrheitsfraktion im Betriebsrat.<sup>149</sup>

Die gewerkschaftsoppositionellen Listen konnten nach der Wahl eine starke Minderheitsfraktion (die sogenannte 14er-Fraktion, die über 14 von 37 Sitzen verfügte) bilden, die mit gemeinsamen Stellungnahmen zur be-

---

146 | Vgl. H. Bauer, »Flexibilisierung«, S. 8.

147 | Vgl. als Beispiel ebd.

148 | Vgl. Wahl Niederschrift der Betriebsratswahl bei der Firma Adam Opel AG vom 31. März 1987, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 171101.

149 | Vgl. Hajek, Willi: Der Geist der Rebellion. Wie im Bochumer Opelwerk die Basis für ein widerständiges betriebliches Milieu entstand – eine Spurensuche, in: Gester/Hajek, Sechs Tage der Selbstermächtigung, S. 9–16, hier S. 10f.

trieblichen Politik auftrat, Grundsatzdiskussionen über die Ausrichtung der gewerkschaftlichen Arbeit führte und Kritik an den Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes übte.<sup>150</sup> Sie wandte sich gegen die großenteils tolerierende und in der Tendenz kooperationsbereite Politik der Betriebsratsmehrheit im Hinblick auf die Implementierung von neuen Formen der Arbeitsorganisation und versuchte im Umfeld der Betriebsratswahl 1990, sowohl Fach- als auch Produktionsarbeiter gegen jegliche Form von Team- oder Gruppenarbeit zu mobilisieren.<sup>151</sup> Bei dieser Wahl wurde allerdings eine zweite, »inoffizielle« Liste »IG-Metaller bei Opel« aufgestellt, die nach der »offiziellen« IGM-Liste die meisten Stimmen bekam (14 resp. 18 Sitze), während »Aktive Metaller« nur drei und die »Liste der Belegschaftsforderungen« (GoG) lediglich einen Sitz zu gewinnen vermochten. Dadurch besaß die IG Metall bei den Lohnempfängern keine Mehrheit und konnte ihre Majorität im Betriebsrat insgesamt nur durch ihre Stimmen bei den Angestellten halten.<sup>152</sup>

Auch bei Daimler-Benz in Untertürkheim agierte die »Plakat«-Gruppe weiterhin als Opposition innerhalb des Betriebsrats. Wie sich bereits in den 1970er- und Anfang der 1980er-Jahre angedeutet hatte, reichten dabei ihre Einstellungen und Forderungen über den Rahmen der gewerkschaftsbezogenen bzw. gewerkschaftlich orientierten Positionen hinaus. In ihrer Kritik an der »Produktionsschlacht«<sup>153</sup> und der Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes in der Automobilindustrie problematisierte sie die Wachstumsideologie und deren Folgen, wie die Zerstörung der Umwelt, die destruktive Wirkung von Technologien gegenüber Menschen – vor allem in der Rüstungsproduktion – oder die Einbeziehung der Belegschaften in den Konkurrenzkampf der Konzerne. In diesem Zusammenhang stellte sie die neuen Technologien infrage, setzte sich für eine stärkere Einmischung der

---

**150** | Vgl. »Auch wir haben weitgehende Kompromisse gemacht!« Mitglied der ausgeschlossenen GoG Bochum im Gespräch, in: Express, 19. Juli 1989, Nr. 7/8, S. 6f.; Turner, Democracy, S. 129f.

**151** | Vgl. ebd., S. 126, 129f.

**152** | Vgl. Schlappe für Rappe. Betriebsratswahl '90. Chemie- und Autoindustrie, in: Express, 18. April 1990, Nr. 4, S. 4; Schnoor, Reimer: Phrase von der Streitkultur. Ausschlussverfahren bei Opel Bochum, in: Express, 15. Oktober 1990, Nr. 10, S. 4.

**153** | H. Bauer, »Flexibilisierung«, S. 9.

Beschäftigten in die Gestaltung der Technik ein und forderte breitere Diskussionen über alternative Industriearbeit.<sup>154</sup>

Ein Hauptobjekt der Kritik blieb nach wie vor die Praxis der Betriebsratsmehrheit, welche die auf die Flexibilisierung und Stärkung der Wettbewerbsposition des Unternehmens gerichtete Politik der Geschäftsleitung und deren Rationalisierungsstrategien im Großen und Ganzen mitrug. Die Bewilligung von Überstunden und Samstagsarbeit, besonders zur Kompensation von Streikausfällen, stellte für die Opposition folglich eine grundsätzliche Bejahung der »flexiblen Anpassung der Arbeitszeit an die von der Werksleitung diktierten Erfordernisse der Produktion« dar.<sup>155</sup> Auch die Zustimmung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat von Daimler-Benz zum Investitionsprogramm im Jahre 1984 erschien aus der Perspektive der »Plakat«-Gruppe als eine Verstrickung dieser Vertreter in einen Prozess, der u. a. Leistungsverdichtung, Zunahme von Überwachung, Arbeitsplatzabbau und Qualifikationsverluste nach sich zog, zumal dieselben Gewerkschaftsvertreter in den Aufsichtsräten der Konkurrenzunternehmen ebenfalls für entsprechende Investitionsprogramme stimmten.<sup>156</sup>

---

**154** | Vgl. etwa Flexible Menschen oder flexible Maschinen? Gespräch mit Betriebsräten der Plakat-Gruppe bei Daimler-Benz, in: Eckart Hildebrandt/Eberhard Schmidt/Hans Joachim Sperling (Hg.), High-tech-down. Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1986/87, Berlin 1986, S. 39–46; Vor den Betriebsratswahlen: Ein Gespräch mit Mitgliedern der »plakat«-Gruppe. Freiräume erhalten und Denkanstöße für neue Fragestellungen geben ..., in: Express, 14. März 1984, Nr. 3, S. 3–5; Nach 20 Jahren, S. 4f. sowie »Plakat«-Gruppe: Automobilindustrie, Gewerkschaft und wir Arbeiter, in: Express, 22. November 1982, Nr. 11, S. 10f. Zur Beteiligung des Daimler-Benz-Konzerns an der Rüstungsproduktion und zur Kritik der »Plakat«-Gruppe in diesem Zusammenhang vgl. u. a. Barth/Gutmann, Daimler-Benz, S. 692–706; Rathgeb, Gerd: Die Grenzen der betrieblichen Interessenvertretung, in: Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, Das Daimler-Benz-Buch, S. 682–689, hier S. 684f.; Bauer, Helmuth: Rede auf der Betriebsversammlung in Mettingen am 20. September 1983, in: ebd., S. 705f.

**155** | Vgl. Erklärung der Plakat-Betriebsräte, S. 8.

**156** | Vgl. An die Arbeitnehmer-Vertreter im Daimler-Benz-Aufsichtsrat, von den Plakat-Betriebsräten, 10. April 1984, in: Express, 21. Mai 1984, Nr. 5, S. 15. Vgl. auch »Plakat«-Gruppe, Automobilindustrie (1982), S. 10.

Jedoch wurden die maßgeblichen Forderungen und Positionen der Betriebsratsopposition von keiner Mehrheit in der Belegschaft unterstützt; sie blieben auf eine verhältnismäßig kleine Gruppe aktiver Betriebsräte und Vertrauensleute beschränkt. So gelang es der »Plakat«-Gruppe nach eigenem Empfinden nicht, eine Bewegung »von der Basis her« anzustoßen und zu befördern, die gegenüber den neuen Technologien und Arbeitsorganisationsformen oder dem Produkt selbst kritisch eingestellt wäre und sich aus dieser kritischen Einstellung speiste. Die Fragen, die von der Gruppe gestellt wurden, erschienen somit für die Beschäftigten und ihre »konkrete Lebensrealität« als kaum relevant.<sup>157</sup> Der Betrieb blieb aus der Perspektive der Gruppenmitglieder dennoch eine »Zweidrittelgesellschaft«, in der eine Majorität »in relativ gesicherten Verhältnissen« existieren konnte und die Lage der Minorität – der »Randbelegschaften« – »immer prekärer« wurde.<sup>158</sup> Mit diesen Einstellungen wurden die früheren Motive der »Plakat«-Gruppe wiederaufgenommen bzw. fortgeführt und zu den Bedingungen der 1980er-Jahre in Beziehung gesetzt.

Nichtsdestotrotz fanden im Laufe dieses Jahrzehnts die in den Positionen der »Plakat«-Gruppe zum Ausdruck kommenden Orientierungen, in erster Linie im Hinblick auf die Umweltfragen oder die Technologiekritik, vor dem Hintergrund des industriellen, sozialstrukturellen und innergewerkschaftlichen Wandels zunehmend Eingang auch in die gewerkschaftlichen Diskussionen.<sup>159</sup> Die Annäherungsprozesse zwischen der Gewerk-

---

**157** | Vgl. Vor den Betriebsratswahlen, S. 3. Vgl. dazu auch Neuheiser, »Wertewandel«, S. 164f.; Neuheiser, Postmaterialismus, S. 112.

**158** | Nach 20 Jahren, S. 5. Vgl. auch den Titel des »Kritischen Gewerkschaftsjahrbuchs« von 1988: Hildebrandt, Eckart/Schmidt, Eberhard/Sperling, Hans Joachim (Hg.): Zweidrittelgesellschaft – Eindrittelgewerkschaft. Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1988/89, Berlin 1988.

**159** | Vgl. als Beispiele Industriegewerkschaft Metall/Deutscher Naturschutzring (Hg.): Auto, Umwelt, Verkehr. Umsteuern, bevor es zu spät ist. Verkehrspolitische Konferenz der IG Metall und des Deutschen Naturschutzrings, Köln 1992; Industriegewerkschaft Metall, Vorstand (Hg.): Auto, Umwelt und Verkehr. Umsteuern, bevor es zu spät ist!, Frankfurt a. M. 1990; Industriegewerkschaft Metall, Umweltschutz; Industriegewerkschaft Metall (Hg.): Technologieentwicklung und Techniksteuerung. Für die soziale Gestaltung von Arbeit und Technik. Materialband Nr. 4 der Diskussionsforen »Die andere Zukunft: Solidarität und Freiheit«, Köln 1988.

schaft und der Untertürkheimer Opposition, die sich bereits seit der Wende zu den 1980er-Jahren abzeichneten, resultierten, ungeachtet bestehender Meinungsverschiedenheiten und unterschiedlicher Akzentuierungen, in einer Wiederaufnahme der »Plakat«-Mitglieder in die IG Metall.<sup>160</sup> Solche Prozesse, die ein Moment der übergreifenden innergewerkschaftlichen Integrationsprozesse in Bezug auf oppositionelle Gruppierungen und Strömungen bildeten, verliefen allerdings nicht gradlinig oder gleichmäßig. Während in Untertürkheim die »Plakat«-Gruppe zur Betriebsratswahl 1990 nicht mehr antrat, wurden in Bochum gegen die Mitglieder der oppositionellen bzw. »nichtoffiziellen« Listen gewerkschaftliche Ausschlussverfahren eröffnet.<sup>161</sup>

Zugleich konnte sich die Kritik an der Politik der Betriebsräte nicht nur in der Aufstellung von oppositionellen Listen äußern. Wie im Falle der Überstundenbewilligung, die zu Konflikten mit der IG Metall führte, war diese Kritik zum Teil auch innerhalb der Gewerkschaft verankert. Bei Ford hatten die Aktivitäten des (Gesamt-)Betriebsrats, die partiell mit den Funktionen und Kompetenzen des Managements korrespondierten, teilweise Missbehagen an der Basis zur Folge. Durch diese Aktivitäten schienen die Grenzen zwischen dem Management und der betrieblichen Interessenvertretung unscharf zu werden und die Letztere wurde in Entscheidungen hineingezogen, die sich ungünstig auf die Lage der Beschäftigten auswirken konnten.<sup>162</sup> So hatte auch der Abschluss der Restrukturierungsvereinbarung im Unternehmen im Jahre 1985, die einen Abbau der betrieblichen Sozialleistungen vorsah, einzelne Proteste innerhalb der gewerkschaftlichen Organisation und eine Reihe von Gewerkschaftsaustritten zur Folge.<sup>163</sup>

Das Aufkommen von oppositionellen Strömungen und die Formierung oppositioneller Gruppen und Fraktionen im Betriebsrat stellten somit nur eine der Formen, in der sich die Spannungen und Auseinandersetzungen zwischen den beiden Ebenen der Arbeitnehmervertretung manifestierten

---

**160** | Vgl. u. a. Das Grün bricht aus den Zweigen ... plakat-KollegInnen wieder in der IG Metall, in: Express, 13. Juni 1989, Nr. 6, S. 1; Nach 20 Jahren, S. 4 f.; Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 101 f.

**161** | Vgl. Schnoor, Phrase, S. 4.

**162** | Vgl. Fetzter, Europäisierung, S. 299 f.

**163** | Vgl. ebd., S. 298.

und ausgetragen wurden, dar. Wie verschieden und zwiespältig diese Formen in Abhängigkeit von den betrieblichen Sozialordnungen sein konnten, zeigte das besondere Beispiel des neuen, 1970 in Betrieb genommenen VW-Werks in Salzgitter, wo im Konflikt zwischen dem Betriebsrat und der Gewerkschaft die Ortsverwaltung die Rolle eines Fürsprechers und Förderers der basisorientierten und kämpferisch eingestellten »Opposition« einnahm.

Bereits in den 1970er-Jahren hatte sich in Salzgitter eine »Gegenmacht-Gruppe«, ein »linker Block« herausgebildet, der im Gegensatz zur im Großen und Ganzen kooperationsbereiten, am Gesamtbetriebsrat und seiner sozialpartnerschaftlichen Strategie orientierten Politik des Werksbetriebsrats stand.<sup>164</sup> In diesem Zusammenhang lehnte diese Gruppe eine Interessenvertretung, die vorwiegend auf Verhandlungen von einigen wenigen Funktionären und Führungspersonen der Arbeitnehmerseite mit der Geschäftsleitung basierte, ab und setzte sich – im Hinblick darauf dem Einstellungsmuster der oppositionellen Strömungen der 1960er- und 1970er-Jahre folgend – für einen konsequenten Einschluss der Vertrauensleute und Beschäftigten, der Basis, in die Mitbestimmungspraxis oder auch für eine Demokratisierung der Diskussionskultur im Betrieb ein. Wie andere kritische und oppositionelle Gruppierungen wandte sie sich gegen die Rationalisierungs- und Modernisierungsmaßnahmen des Managements, bei denen der Betriebsrat teilweise mitarbeitete, veranstaltete Aktionen und Arbeitsniederlegungen, etwa zur Verbesserung der unmittelbaren Arbeitsbedingungen, und warf Fragen nach Konzepten einer alternativen Produktion auf.<sup>165</sup>

Auch in Salzgitter waren es vorwiegend junge Vertrauensleute, die zu den Trägern der »Gegenmacht-Gruppe« und der Politisierung des Vertrauenskörpers – welche u. a. auf eine intensive gewerkschaftliche Bildungsarbeit zurückging – gehörten. Im Unterschied zu anderen Unternehmen und Betrieben wurden sie jedoch im Widerstreit zwischen der konflikt- und basisorientierten versus kooperativen und kompromissbereiten Mitbestimmungspraxis von der Verwaltungsstelle der IG Metall und besonders vom Betriebsbetreuer Bernd Henn, der ab Mitte der 1980er-Jahre auch erster Bevollmächtigter wurde, unterstützt.<sup>166</sup> Konnte bis etwa 1987 der Konflikt

---

164 | Vgl. Eckardt, Qualifiziert diskutieren, S. 123–126, 130.

165 | Vgl. ebd., S. 125–132, 151–155.

166 | Vgl. ebd., 117f., 125–132, 154f.

zwischen beiden Richtungen latent gehalten werden, stellte sich nach der Betriebsratswahl in diesem Jahr die der »Gegenmacht-Gruppe« anhängende Mehrheit in der IG-Metall-Fraktion der Politik des bisherigen Betriebsratsvorsitzenden entgegen und betrieb vielfach eine Blockadepolitik.<sup>167</sup>

Zu einer zusätzlichen Verschärfung des Konfliktes kam es im Sommer 1987, als die Vertrauensleute bzw. die Ortsverwaltung eigenständig, ohne Abstimmung mit dem Betriebsrat, zu einer Solidaritätsaktion anlässlich des Streiks im VW-Werk in Mexiko aufriefen. Daraufhin fanden in Salzgitter und in Kassel Solidaritätsveranstaltungen und Arbeitsniederlegungen statt, die im Nachgang von dem Betriebsratsvorsitzenden und dem Gesamtbetriebsrat kritisiert und missbilligt wurden. Die Geschäftsleitung reagierte auf die mit Produktionsausfall verbundenen Solidaritätsaktionen mit Abmahnungen, die nach einem Einsatz der Betriebsräte in Wolfsburg und Salzgitter zurückgenommen werden konnten.<sup>168</sup>

Im Herbst 1987 spitzte sich der Streit innerhalb des Betriebsrats und der Gewerkschaftsorganisation in Salzgitter weiter zu. Unter den Bedingungen einer faktischen Spaltung der Interessenvertretung reichten beide Gruppierungen – später zurückgezogene – Ausschlussanträge gegeneinander wegen gewerkschaftsschädigenden Verhaltens ein. Erst nach mehreren Vermittlungsversuchen unter Beteiligung der Bezirksleitung und einer gewerkschaftlichen Schlichtungskommission sowie dem Wechsel des Betriebsbetreuers konnte der Konflikt teilweise entschärft werden. Mehr oder weniger beigelegt wurde er allerdings erst in einem langwierigen Prozess, der bis nach der Betriebsratswahl von 1990, bei der eine »verzahnte« IG-Metall-Liste aus Vertretern der beiden Gruppierungen aufgestellt wurde, dauerte.<sup>169</sup> Der Konflikt in Salzgitter brachte in einer besonderen Form

---

**167** | Vgl. dazu und zum Folgenden ausführlich: Dokumentation des Konflikts Betriebsausschuss des Gesamtbetriebsrates der VW AG/Teile des Betriebsrates VW-Werk Salzgitter gegen die Politik der IG Metall Ortsverwaltung Salzgitter, in: Archiv für soziale Bewegungen Bochum, Sammlung Wolfgang Schaumberg, 1802 sowie Eckardt, Qualifiziert diskutieren, S. 158–162.

**168** | Vgl. ebd., S. 155–158; Kuchinke, Thomas: Nachspiel eines Solidaritätsstreiks. VW Salzgitter – Interessenvertretungen im Clinch, in: Express, 10. März 1988, Nr. 3, S. 14.

**169** | Vgl. Eckardt, Qualifiziert diskutieren, S. 158–168, 177–182. 1990 wurde Bernd Henn auch als erster Bevollmächtigter der IGM-Verwaltungsstelle abgelöst, u. a. vor dem Hintergrund seines Engagements als Bundestagskandidat bzw. -ab-

sowohl den innergewerkschaftlichen Richtungsstreit und die Suche nach einer angemessenen gewerkschaftlichen Strategie vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen als auch die strukturell bedingte Divergenz der Interessen und Orientierungen der Mitbestimmungsträger, die sich im Spannungsfeld von Betriebsbezogenheit, Konfliktpartnerschaft und Solidarität bewegten, zum Ausdruck.

Insgesamt ging somit die Gestalt, welche das Verhältnis zwischen den Akteuren der industriellen Beziehungen innerhalb der Arbeitnehmerseite – wie in Salzgitter und den anderen Betrieben deutlich wurde – jeweils annahm, vielfach auf die Entwicklungslinien der betrieblichen Sozialordnungen zurück. Während bei Opel in Bochum oder bei Daimler-Benz in Untertürkheim die Betriebsratsopposition und die Auseinandersetzungen zwischen den Fraktionen spätestens seit den 1970er-Jahren zu einem wesentlichen Bestandteil der Interaktions- und Aushandlungsprozesse im Betrieb wurden, trug die inkludierend-konsolidierende Politik der Betriebs- bzw. Gesamtbetriebsratsführung bei Ford in Köln – bei teilweise weiterhin bestehender Listenvielfalt – zur Stärkung der IG Metall und zum Einschluss divergierender Stimmungen und Strömungen in eine nach außen mehr oder weniger geschlossen auftretende »Koalition« bei.<sup>170</sup> Die Internationalisierung des Unternehmens hatte dabei auf die Belegschaft und ihre Vertretungen keine spaltende, sondern eher eine einigende Wirkung; durch die Mobilisierung der Beschäftigten gegen Ford of Europe, besonders bei den Betriebsratswahlen, konnte deren Unterstützung erweitert und gefestigt werden. Dabei ließen sich auch die aus den Vereinbarungen des Betriebsrats mit dem Management resultierenden Einschnitte und Kür-

---

geordneter der PDS (Partei des Demokratischen Sozialismus). Vgl. Weick, Edgar: Zeit für Trauerarbeit. Zum »Fall« Bernd Henn und PDS, in: Express, 12. September 1990, Nr. 9, S. 11.

**170** | Vgl. Turner, Democracy, S. 139 f. sowie etwa Fetzer, Europäisierung, S. 298–300; Fetzer, Paradoxes, S. 132. Bei der Betriebsratswahl 1984 traten in Köln bei den Arbeitern beispielsweise 15 Listen an. Die offizielle IG-Metall Liste gewann dabei 22 von 32 Sitzen. Vgl. »Hauptsache, man wird gewählt«. Ergebnisse der Betriebsratswahlen in wichtigen Betrieben der Kölner Region, in: Express, 26. Juni 1984, Nr. 6, S. 14 f. Ende der 1980er-Jahre besaß die IG-Metall-»Koalition« bereits 37 von insgesamt 41 Betriebsratssitzen. Vgl. Turner, Democracy, S. 140. Bei der Wahl 1990, bei der im Lohnbereich fünf Listen antraten, gewann die IG Metall bei den Arbeitern 25 von 33 Sitzen. Vgl. Schlappe für Rappe, S. 4.

zungen wie die Flexibilisierung insgesamt als notwendige, kaum vermeidbare Maßnahmen im Rahmen der der Politik der europäischen Holdinggesellschaft entgegenwirkenden nationalen Standortkoalition vermitteln und plausibilisieren.<sup>171</sup>

Ein solches Politik- und Beziehungsmuster der Interessenvertretung besaß gewisse Parallelen und Berührungspunkte mit der Strategie der Geschlossenheit, die bei Volkswagen in Wolfsburg einen der Hintergründe der (kooperativen) Mitbestimmungspraxis bildete.<sup>172</sup> Allerdings hing es bei Ford maßgeblich auch mit den besonderen Bedingungen und Konstellationen zusammen, die sich durch die Internationalisierungsprozesse und das Spannungsverhältnis zwischen Ford of Europe und den deutschen Werken ergaben. Demgegenüber entfalteten sich das Betriebsratshandeln und die Beziehungen zwischen der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung bei VW im Kontext von deren weitgehender Verschränkung.

Diese Verschränkung und die allgemeine Stärke der Mitbestimmungsträger im Unternehmen ermöglichten es ihnen, eigenständige Positionen zu entwickeln, die sich, wie etwa im Falle der Qualitätszirkel, von der offiziellen Haltung der IG Metall auch unterscheiden konnten. Während die gewerkschaftliche Ablehnung der Zirkel als ein Instrument des Managements von der VW-Interessenvertretung in der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre nicht geteilt wurde und sie in das Konzept und die Praxis einer aktiven Gestaltungspolitik einbezogen wurden, änderten sich, u. a. unter dem Einfluss der Erfahrungen mit dieser Arbeitsorganisationsform, auch die Einstellungen gegenüber den Zirkeln innerhalb der Gewerkschaft selbst, sodass die vormalige Verhinderungs- und Ablehnungsstrategie allmählich zurücktrat.<sup>173</sup>

Die unterschiedlichen Ausprägungen der Beziehungen zwischen Betriebsrat, Belegschaft und Gewerkschaft als ein wesentliches Element der betrieblichen Sozialordnungen hingen somit nicht nur mit der Politik der Geschäftsleitungen im Kontext der Restrukturierungs- und Flexibilisierungsprozesse zusammen, sondern bildeten ebenso ein maßgebliches Moment in der Entwicklung der Stellung und Rolle des Betriebsrats als

---

171 | Vgl. Fetzer, Paradoxes, S. 132, 136; Fetzer, Europäisierung, S. 298–300.

172 | Vgl. Turner, Democracy, S. 139.

173 | Vgl. Hildebrandt/Seltz, Rationalisierung, S. 111 f.; Haipeter, Mitbestimmung, S. 216 f.

Akteur der industriellen Beziehungen insgesamt. In dieser Entwicklung, die sich in der Selbstwahrnehmung der Interessenvertretungen widerspiegelte, manifestierten sich auch das Allgemeine und das Besondere der Mitbestimmungsstrukturen und -praxis, sowohl auf der Betriebs- als auch auf der Branchenebene.

## **V.5 Merkmale der Mitbestimmungspraxis und die Rolle der Betriebsräte zwischen Kontinuität und Wandel**

Wie bei der Entwicklung der Schwerpunkte und Wirkungen der Mitbestimmungspraxis oder des Verhältnisses der Betriebsräte zu Management, Beschäftigten und Gewerkschaft deutlich wurde, knüpfte sie in vielerlei Hinsicht an Tendenzen an, die sich in der vorangegangenen Periode abgezeichnet hatten. Unter den veränderten Bedingungen der 1980er-Jahre wurden diese Tendenzen einerseits weiterentwickelt, und andererseits traten dabei noch deutlicher die Wandlungsprozesse hervor, denen die Mitbestimmungspolitik, die betrieblichen Arbeits- und Sozialbeziehungen und die Rolle der betrieblichen Interessenvertretungen unterworfen waren. Die Stoßrichtung dieser Tendenzen und Prozesse hatte in den Betrieben der Automobilindustrie durchaus ähnliche Züge, ihr Durchsetzungsgrad, ihre Ausformung und ihre Wechselwirkungen nahmen jedoch jeweils spezifische Konturen an, die wiederum den betrieblichen Traditionen und Entwicklungspfaden entsprachen.

Neben bzw. im Kontext der allgemeinen Erweiterung der Aufgabefelder und Kompetenzen des Betriebsrats waren es die zunehmende Internationalisierung und die steigende Professionalisierung der Betriebsratsarbeit, die in Fortsetzung der früheren Entwicklungen als wesentliche Einfluss- und Bestimmungsfaktoren der Mitbestimmungspraxis erschienen. Die Internationalisierung dieser Praxis als Folge der Internationalisierungsprozesse der Unternehmenspolitik – über die ausländischen Standorte, Produktionsstätten und Beteiligungen hinaus – manifestierte sich in unterschiedlichen Dimensionen, die vielfach unternehmensspezifisch waren und die Besonderheiten der jeweiligen Marktstellung und der Unternehmensstrategien bzw. Sozialbeziehungen widerspiegeln.

Bei Ford und Opel ergaben sich Elemente der Internationalisierung bereits aus der ausländischen Kapitalstruktur, sodass auch auf der Ebene

der Akteure der industriellen Beziehungen internationale Momente eine bedeutende Rolle spielten. Bei Ford hingen diese Momente, wesentlich stärker als bei Opel/General Motors, noch mit dem zusätzlichen Gegensatz zwischen Ford of Europe und der deutschen Tochtergesellschaft zusammen, der mit dem Auspielen der deutschen und europäischen Standorte gegeneinander und mit wirtschaftsnationalistischen Implikationen in den Einstellungen der Interessenvertretung verbunden war.<sup>174</sup> Mithin war das international ausgerichtete Handeln des Ford-(Gesamt-)Betriebsrats, das die Sicherung der Standorte in Deutschland und die Abwendung von deren Benachteiligung im europäischen Maßstab intendierte, an diesem Gegensatz orientiert und entfaltete sich im Rahmen der partiellen Übereinstimmung der Interessen mit den Leitungen der deutschen Werke.

Im Verhältnis dazu war die Internationalisierung der Betriebsratsarbeit bei VW, bei der ebenfalls die Standortsicherung in Deutschland im Mittelpunkt stand, durch die Auseinandersetzungen um die Auslandsaktivitäten des Unternehmens und durch die Entwicklung eigener Internationalisierungsstrategien als Gegengewicht zu den Strategien des Managements geprägt. Wie sich im Konflikt um die Polo-Verlagerung nach Spanien in der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre zeigte, bewegten sich die Handlungsorientierungen des Betriebsrats um das Verhältnis von internationaler bzw. europäischer und nationaler Ebene der Interessenvertretungspolitik. Die Praxis eines solidarischen Ausgleichs zwischen den Standorten – bei der Kosten-, Kapazitäten- und Beschäftigungsverteilung – sollte im europäischen (Unternehmens-)Maßstab angestrebt und verfolgt werden.<sup>175</sup> Eine solche Ausrichtung trat auch im strukturellen Bereich hervor. Durch die Bildung eines Euro-Konzernbetriebsrats im Jahre 1990 ließen sich die in Deutschland gültigen und bewährten Prinzipien einer kooperativ orientierten Austragung von Konflikten zwischen den Akteuren der industriellen Beziehungen auf die standortübergreifende, europäische Ebene übertragen, die damit zu einer weiteren Ebene der Regelung der Arbeits- und Sozialbeziehungen wurde.<sup>176</sup>

---

174 | Vgl. dazu ausführlich und vergleichend für deutsche und britische Werke von Ford und General Motors Fetzer, *Paradoxes*, S. 51–105.

175 | Vgl. Haipeter, *Mitbestimmung*, S. 261 f.

176 | Vgl. ebd., S. 266–268. 1992 wurde der Euro-Konzernbetriebsrat auch offiziell, durch eine vertragliche Vereinbarung mit der Konzernleitung von Volkswa-

Hingen die Internationalisierungsstrategien bei VW mit weitreichenden Handlungsspielräumen und Einflussmöglichkeiten der Interessenvertretung zusammen, bildete die sich u. a. in der wachsenden Zahl der eingestellten Betriebsratsreferenten manifestierende Professionalisierung auch in Unternehmen, in denen solche Spielräume weniger umfassend waren, eine wesentliche Voraussetzung für den Wandel der Beziehungsmuster und -modi von Management und Betriebsrat, aber auch für deren beiderseitige Lernprozesse. Im Zuge dieses Wandels, der mit der Etablierung des »neuen Stils« des Managements einherging, wurden die Interessenvertretungen immer stärker in die Beratungs- und Entscheidungsprozesse, insbesondere im Hinblick auf die Einführung von neuen Technologien oder Formen der Arbeits- und Produktionsorganisation, einbezogen. Dadurch wurde es ermöglicht, dass die Umstrukturierungs- und Rationalisierungsprozesse in diesen Unternehmen verhältnismäßig weniger konfliktreich verliefen.<sup>177</sup>

Im Hinblick darauf konvergierten abermals die Entwicklungslinien in den Betrieben mit differierenden Konflikt- und Interaktionskulturen, wie etwa bei Opel in Bochum und in Rüsselsheim, bei Ford in Köln oder bei VW in Wolfsburg, obgleich sich dabei die Einstellungen und Kooperationsbereitschaft der Geschäftsleitungen und die Durchsetzungsfähigkeit der Betriebsräte durchaus unterschieden.<sup>178</sup> So änderten sich die eher restriktiven Positionen des Opel-Managements im Laufe der 1980er-Jahre erst partiell und allmählich, während das deutsche Ford-Management vor dem Hintergrund der Interessenüberschneidungen im Rahmen der »nationalen Koalition« handelte und die Geschäftsleitung bei VW traditionell großenteils inkludierend und konsensorientiert agierte. Aufseiten der Interessenvertretungen hingen die Durchsetzungschancen ihrer Forderungen und Politik nicht nur von den Einstellungsmustern der Geschäftsleitungen, sondern auch von den Verhältnissen innerhalb der Betriebsräte und von deren Rückhalt in der Belegschaft ab. Im Falle einer zerstrittenen, wenn auch unter Umständen durchaus konfliktbereiten Interessenvertretung, wie in

---

gen anerkannt. Diese Anerkennung erfolgte somit noch vor der entsprechenden europäischen Gesetzesregelung im Jahre 1995. Vgl. ebd., S. 265 f.

177 | Vgl. Turner, *Democracy*, S. 148 f.

178 | Vgl. zusammenfassend ebd., S. 148–151.

Bochum, waren sie geringer und stiegen mit dem zunehmenden Konsolidierungs- und Geschlossenheitsgrad an.<sup>179</sup>

Die Einbeziehung der Betriebsräte in die Entscheidungsfindung und Umsetzungsplanung im Rahmen der Unternehmenspolitik ging zugleich mit den Verschiebungen in den Intentionen und Orientierungen des Betriebsratshandelns einher, in denen die Wandlungsmomente der Mitbestimmungspraxis in den 1980er-Jahren deutlich wurden. In einer besonders ausgeprägten Form kamen diese Momente in der »gestaltungspolitischen Wende« zum Ausdruck, die die Praxis der Interessenvertretung vor allem bei Volkswagen, aber auch in anderen Unternehmen kennzeichnete. Die Hinwendung zur Gestaltungspolitik als aktiver, offensiver Interessenvertretungspolitik bedeutete eine Schwerpunktverlagerung der Betriebsratsaufgaben und -funktionen vom Schutz der Beschäftigten und von der Kontrolle der Geschäftsleitung hin zur Gestaltung der Arbeitsprozesse, der Arbeitsorganisation und des technologischen Wandels sowie eine entsprechende Veränderung der Rolle und des Selbstverständnisses der betrieblichen Interessenvertretung.<sup>180</sup> Wie sich solche Veränderungsprozesse vor dem Hintergrund der spezifischen Handlungskonstellationen entfalteten und welche Stellung sie im Rahmen der Betriebsratspolitik einnahmen, lässt sich exemplarisch an den Beispielen von Ford und Volkswagen verdeutlichen.

Für die Zusammensetzung und die Beziehungsmuster innerhalb der Interessenvertretung waren sowohl in Köln als auch in Wolfsburg relative politische Einheit und Geschlossenheit charakteristisch. Während sie bei VW jedoch ein historisch gewachsenes, in der betrieblichen Sozialordnung wurzelndes Merkmal darstellten, wurden sie bei Ford erst im Laufe der 1980er-Jahre inkrementell erreicht. Die Geschlossenheit der (von der IG Metall dominierten) Ford-Interessenvertretung resultierte somit vor allem aus der gezielten Politik der Betriebsratsspitze, die ausgehend von den Erfahrungen der Gespaltenheit, Konflikte und Fraktionskämpfe in den 1970er-Jahren bemüht war, einen möglichst weitreichenden Zusammenhalt unterschiedlicher Positionen und Orientierungen – u. a. durch interne Treffen und Diskussionen im Vorfeld der Betriebsratswahlen – herzustellen.<sup>181</sup> Zu dieser Entwicklung trug auch die Situation der deutschen

---

179 | Vgl. ebd., S. 130, 150.

180 | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 214, 225 f. u. ö.

181 | Vgl. Turner, Democracy, S. 139 f.

Standorte und ihres Managements in deren Verhältnis zur europäischen Holdinggesellschaft bei. Durch den Verweis auf den gemeinsamen Gegner Ford of Europe konnten die Integrations- und Konsolidierungsprozesse der Interessenvertretung im Rahmen der »nationalen Einheit« vielfach unterstützt werden.<sup>182</sup>

Unter diesen Bedingungen, unter denen die Kooperation mit dem Management nur in bestimmten Grenzen möglich war, griff der Betriebsrat zur Erreichung seiner Ziele neben den Vereinbarungen und Absprachen im Kontext der »nationalen Koalition« auch auf rechtliche Druckmöglichkeiten, die Verweigerung von Überstunden sowie die Mobilisierung der Belegschaft und zum Teil der Öffentlichkeit zurück.<sup>183</sup> Im Rahmen der Erweiterung und Neuausrichtung der Tätigkeitsbereiche übernahm er auch Aufgaben, die einen Einfluss auf die Gestaltung der Produktionsorganisation, der Kostenstruktur oder des Arbeitskräfteeinsatzes implizierten bzw. ermöglichten. Durch selbstständiges Agieren als direkter Verhandlungspartner der amerikanischen Firmenleitung, die Entwicklung alternativer Investitionspläne und die Beanstandung der Modell- und Marketingstrategien tangierte die Interessenvertretung damit auch die Kompetenzfelder des Managements.<sup>184</sup>

Die Aktivitäten des Ford-Betriebsrats in all diesen Bereichen entfalteten sich allerdings – wiewohl sein Vorsitzender Anfang der 1990er-Jahre zu einem der ersten konsequenten gewerkschaftlichen Verfechter der Idee des »Co-Managements« in der Automobilindustrie wurde<sup>185</sup> – vor allem in Bezug auf die Gegnerschaft gegenüber Ford of Europe und die Kritik an dessen Politik. Im Hinblick darauf trugen sie eher Züge eines »Gegen-« oder parallelen Managements, dessen Funktionen vornehmlich im Aufzeigen der Fehler, Mängel und »Machenschaften« der europäischen Holdinggesellschaft, in der Verhinderung von einer »Diskriminierung« der deutschen Werke und weniger in der Ausübung zentraler, maßgeblicher manageriel-

---

**182** | Vgl. dazu Fetzter, *Paradoxes*, S. 84–88.

**183** | Vgl. Fetzter, *Europäisierung*, S. 297 f. Vgl. auch Archiv für soziale Bewegungen Bochum, Sammlung Wolfgang Schaumberg, 1798 (Rudolf Bambach, 4.3.1989).

**184** | Vgl. beispielsweise Fetzter, *Europäisierung*, S. 296, 299; Fetzter, *Paradoxes*, S. 134.

**185** | Vgl. Fetzter, *Europäisierung*, S. 287, 300.

ler Funktionen bestanden. Dementsprechend stand in der Selbstwahrnehmung des Betriebsrats bzw. seines Vorsitzenden in erster Linie die »Wächter«-Funktion in Bezug auf Ford of Europe im Vordergrund.<sup>186</sup> Bei der Hinwendung des Ford-Betriebsrats zu gestaltungspolitischen Praxisfeldern blieb somit der Stellenwert seiner Kontrollfunktionen erhalten und diese Konstellation spiegelte die Mehrschichtigkeit der Entwicklungsprozesse der Mitbestimmung wider.

Die »gestaltungspolitische Wende« der Interessenvertretung bei Volkswagen fand demgegenüber vor dem Hintergrund von anders, »mikrokorporatistisch«<sup>187</sup> gelagerten Struktur- und Handlungsbedingungen statt. Der Betriebsrat trat dabei mit eigenen Planungs- und Organisationskonzepten auf, die einen Gegenentwurf zu den vorwiegend kostenorientierten Rationalisierungsstrategien der Geschäftsleitung bildeten. In dem größten Zusammenhang der Beschäftigungssicherung waren seine Intentionen und Zielsetzungen vor allem auf die Verbindung von Verbesserung bzw. Humanisierung der Arbeitsbedingungen und wirtschaftlicher Effizienz gerichtet.<sup>188</sup> In dieser Hinsicht knüpfte er an die Entwicklungstendenzen der Mitbestimmungspraxis bei VW seit den 1970er- und frühen 1980er-Jahren an. Hatte zuvor allerdings vornehmlich die soziale Beherrschbarkeit des technologischen und organisatorischen Wandels im Mittelpunkt der Betriebsratsaktivitäten gestanden und wurde hierbei die Richtlinienkompetenz des Managements in Bezug auf die Bestimmung der Unternehmenspolitik, die Organisation der Produktion und die technologische Modernisierung anerkannt, rückte nunmehr – in der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre – die aktive, offensive Beeinflussung der Gestaltungsprozesse im Bereich der Arbeitsorganisation bzw. Rationalisierung in den Vordergrund.<sup>189</sup>

---

**186** | Vgl. Fetzer, Paradoxes, S. 133 f.

**187** | Vgl. Turner, Democracy, S. 119.

**188** | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 225 u. ö.

**189** | Vgl. Hiller, Walter: Die Zukunft der Interessenvertretung. Neue Aufgaben im Zeichen sich wandelnder Belegschaftsstrukturen, in: Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland (Hg.), Zukunft der Automobilindustrie. Symposium der IG Metall Wolfsburg in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat der Volkswagen AG Werk Wolfsburg vom 25. bis 27. November 1986 in der Stadthalle Wolfsburg, Wolfsburg 1987, S. 133–143; Haipeter, Mitbestimmung, S. 201 f., 221–223, 225 f.

Für die Funktions- und Rollenwahrnehmung der Interessenvertretung bedeutete diese Entwicklung ebenfalls eine Stellenwertverschiebung: Neben den Schutz- und Kontrollfunktionen gewannen die Gestaltungsfunktionen an Gewicht und Relevanz, sodass der Betriebsrat zunehmend als »Promotor des Wandels« und der Innovationen auftrat.<sup>190</sup> Die Ausfüllung einer solchen Rolle war jedoch nur unter der Voraussetzung möglich, dass die Wettbewerbsorientierung des Unternehmens grundsätzlich akzeptiert und bejaht wurde. Daraus ergaben sich wiederum potenzielle Zielkonflikte, konnten doch die Bemühungen um den Beschäftigungserhalt oder die Verbesserung der Arbeitsbedingungen mit der unternehmerischen Zielsetzung einer weitgehenden Kostenminimierung in der verschärften Konkurrenzsituation kollidieren.<sup>191</sup> Aus dieser Spannung resultierte auch der handlungsbezogene Gehalt des Produktivitäts- und Wachstumspaktes bei VW, der vom Betriebsrat mitgetragen wurde. Im Gegenzug zu den Beschäftigungs- und Standortgarantien des Unternehmens in Deutschland unterstützte er etwa die Erweiterungsinvestitionen im Ausland und stimmte der Reduktion der Kosten und der Erhöhung der Arbeitsproduktivität zu.<sup>192</sup>

Die »gestaltungspolitische Wende« der Interessenvertretung ging vielfach mit Vorstößen in Bereiche einher, die traditionell zu den Prärogativen des Managements gehörten. Gleichwohl entwickelten sich diese Elemente des Betriebsratshandelns auch bei Volkswagen nicht unmittelbar in Richtung eines Co-Managements, bei dem die Interessenvertretung gleichsam ergänzend Managementfunktionen übernahm. Die Aktivitäten des Betriebsrats umfassten im Hinblick darauf die Ausarbeitung, Aufstellung und Aushandlung von Konzepten der Arbeits- und Produktionsorganisation, die nicht komplementär, sondern alternativ zu den Konzepten des Managements waren. Der Realisierungsprozess von diesen Konzepten und seine Steuerung blieben eine Aufgabe des Managements, während der Betriebsrat in seinen Beziehungen zur Geschäftsleitung seine Rolle als ein gegebenenfalls konfliktbereiter Kontrahent beibehielt.<sup>193</sup>

---

190 | Vgl. ebd., S. 214, 226, 250.

191 | Vgl. ebd., S. 202, 228.

192 | Vgl. ebd., S. 218, 250, 268 f.

193 | Vgl. ebd., S. 227.

Die Wandlungen der Rolle des Betriebsrats waren somit in die Kontinuitätsmomente eingebunden. Spiegelten die punktuell neuen, kooperationsbetonten Elemente in den Beziehungen der Betriebsräte zum Management den gegenseitigen Lernprozess wider, der durch die technologischen Veränderungen und die Umstrukturierungsprozesse der Produktion und Arbeitsorganisation befördert wurde, waren die betriebliche Stellung der Interessenvertretungen, deren Handlungsspielräume, -orientierungen und -wirkungen durch die betrieblichen Sozialordnungen bedingt. Auch die Hinwendung der Betriebsräte zu einer Gestaltungspolitik, als Ausdruck des Wandels ihrer Rolle und Funktionen, führte nicht nur die Tendenzen der 1970er-Jahre fort, sondern sie hatte vielfach die sich ebenfalls bereits in den früheren Perioden entwickelnde Professionalisierung der Betriebsratsarbeit zur Voraussetzung, die durch diese quantitative und qualitative Erweiterung der Praxisfelder ihrerseits begünstigt und verstärkt wurde. Vor einem solchen Hintergrund stellten die Tendenzen, Implikationen und Stoßrichtungen der Mitbestimmungsentwicklung in ihren mannigfachen Wechselwirkungen Manifestationen von institutionellen und funktionellen Anpassungsprozessen dar, die als übergreifendes Moment durch alle betrieblichen Spezifika hindurch diese Entwicklung begleiteten.



## **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.<sup>1</sup>

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.<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup> Auch die Beschäftigtenzahlen wurden – vor allem durch natürliche Fluktuation, Frühverrentungen, Abbau befristeter Arbeitsverhältnisse und Aufhebungsverträge – massiv reduziert.<sup>4</sup>

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.<sup>5</sup> 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 Kädtler, 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.<sup>6</sup> Der Produktionsrückgang 2008/09, der durch die weltweite Finanz- und Absatzkrise bedingt war, ging demgegenüber mit einer relativ geringeren Abnahme der Beschäftigtenzahlen einher.<sup>7</sup> Die konjunktur- und beschäftigungspolitischen Maßnahmen wie die »Umweltpremie« 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.<sup>8</sup> Auch der rückläufige Trend der Beschäftigungsentwicklung seit der Jahrhundertwende ließ sich umkehren.<sup>9</sup>

---

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

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/Wannöffel, 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. 135 f. und passim.

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

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.<sup>10</sup> 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.<sup>11</sup>

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.<sup>12</sup> 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).<sup>13</sup> 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.<sup>14</sup>

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.<sup>15</sup> Demgegenüber konnte Volkswagen seine führende Marktposition stärken und weiter ausbauen, sodass die Belegschaftsentwicklung ab der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre stabilisiert wurde.<sup>16</sup> 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.<sup>17</sup>

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 Production« – vorangetrieben und verstärkt.<sup>18</sup> 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/Wannöffel, 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 Arbeitskräfteeinsatzes.<sup>19</sup> 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.<sup>20</sup>

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,<sup>21</sup> ermöglichten die Auslagerung nicht nur der Produktions-, sondern auch der Entwicklungsleistungen an die Zulieferer. Dadurch wurde der Druck auf die internen Komponentenbetriebe intensiviert.<sup>22</sup> 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/Wannöffel, 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.<sup>23</sup>

Die Umstrukturierungs- und Reorganisierungsprozesse 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.<sup>24</sup> 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 zusammenhängen<sup>25</sup> – 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.<sup>26</sup> 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.<sup>27</sup> 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.<sup>28</sup> 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/Wannöffel, 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)<sup>29</sup> und bei Ford, trotz der steigenden Produktion, im Kontext der teilweise starken Verluste des Unternehmens seit Anfang der 1990er-Jahre abgeschlossen.<sup>30</sup> Die Lage des Daimler-Konzerns zeichnete sich durch vielfache Firmenübernahmen und -verkäufe aus, die ebenfalls zum Teil mit Gewinneinbrüchen und Beschäftigungsinstabilität einhergingen.<sup>31</sup>

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.<sup>32</sup> 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.<sup>33</sup> Schließlich wurden auch in der Krise von 2008/09, im Kontext des »Krisenkorporatismus«, bzw. unmittelbar darauf weitere Standort- und Beschäftigungsvereinbarungen abgeschlossen.<sup>34</sup> Die Standortpakete stellten somit vor allem »Wettbewerbs-

---

29 | Vgl. Blöcker/Palomo/Wannöffel, 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/Wannöffel, 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.<sup>35</sup>

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.<sup>36</sup> 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.<sup>37</sup> 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/Wannöffel, 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.<sup>38</sup> 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, Tariferhöhungen verschoben oder auf übertarifliche Leistungen angerechnet.<sup>39</sup> Bei Opel in Bochum akzeptierte die Interessenvertretung dabei auch eine massive Absenkung der Fertigungszeit pro Fahrzeug bei reduzierter Belegschaft.<sup>40</sup>

Diese Ergebnisse der Standortvereinbarungen im Hinblick auf die Zustände 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,<sup>41</sup> konnte die Beschäftigung bei VW stabilisiert und zeitweise gesteigert werden.<sup>42</sup> 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 Entgeltniveau 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.<sup>43</sup> 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.<sup>44</sup>

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.<sup>45</sup> 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.<sup>46</sup>

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.<sup>47</sup> 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.<sup>48</sup> Im Jahre 2009 wurden die Auto-5000-Beschäftigten in die Volkswagen AG integriert, sodass nunmehr auch für sie der VW-Haustarifvertrag galt.<sup>49</sup>

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«. <sup>50</sup> 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. <sup>51</sup>

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. <sup>52</sup> 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. <sup>53</sup> 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. <sup>54</sup>

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/Wannöffel, Chancen, S. 41–45. Vgl. auch Stahlmann/Wendt-Kleinberg, Engagement, S. 37–49.

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

tigungssicherung im engeren Sinne als auf die Sicherstellung einer »sozialverträglichen« Personalreduktion hinauszulaufen.<sup>55</sup> Unabhängig von ihrer Rolle als einer Form von Concession Bargaining<sup>56</sup> 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.<sup>57</sup> 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.<sup>58</sup> 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.<sup>59</sup>

---

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. 346 f., 356 f.; 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. 301 f., 415; Rehder, Legitimitätsdefizite, S. 228 f.

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

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.<sup>60</sup> In diesem Kontext prüften sie Geschäftspläne der Unternehmen bzw. erstellten eigene Planungskonzepte, Preisberechnungen und Schwachstellenanalysen.<sup>61</sup> 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.<sup>62</sup> Auch bei Opel entwickelten Betriebsräte Initiativen zur Organisation der Beschaffungs- bzw. Insourcingprozesse oder zu neuen Produkten, Komponenten und Arbeitszeitmodellen.<sup>63</sup>

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.<sup>64</sup> Im Branchenmaßstab wurden jedoch »strukturinnovative« Elemente der Gruppenarbeit seit den 1990er-Jahren immer stärker zugunsten »strukturkonservativer« reduziert,<sup>65</sup> 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.<sup>66</sup>

---

64 | Vgl. Schumann/Kuhlmann/Sperling, Toyota, S. 248 f.; 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. 72 f.; Eckardt, Qualifiziert diskutieren, S. 184 f.

Vergleichbare Entwicklungstendenzen zeichneten sich auch bei der Implementierung von KVP ab.<sup>67</sup> 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.<sup>68</sup> 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.<sup>69</sup> Als »Rationalisierung in Eigenregie«<sup>70</sup> führte KVP u. a. zur Leistungsverdichtung und zum Abbau von Arbeitsplätzen, wenngleich dieser etwa bei VW durch weitreichende Rationalisierungsschutzmaßnahmen abgemildert wurde.<sup>71</sup>

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/Hurrle, 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.<sup>72</sup> 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.<sup>73</sup> 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.<sup>74</sup>

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.<sup>75</sup> 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 – Gießertechnik – 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.<sup>76</sup> 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.<sup>77</sup> Jedoch erwies sich die Wirksamkeit seiner Aktionen und Vereinbarungen in letzter Instanz als gering, konnten doch weder Belegschaftsabbau noch Standortschließungen in Europa abgewendet werden.<sup>78</sup>

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/Wannöffel, Arbeitnehmerinteressenvertretungen, S. 142 f.; Pernicka/Glassner/Dittmar, *When Does Solidarity End?*, S. 130–133, Jürgens/Krzywdzinski, *Globalisierungsdruck*, S. 19 f.

**77** | Vgl. Blöcker/Palomo/Wannöffel, *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.<sup>79</sup> 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.<sup>80</sup> Am Ende des ersten Jahrzehnts des 21. Jahrhunderts erlangte er zudem offiziell ein Verhandlungsmandat, das seine Position und Bedeutung nunmehr auch formal aufwertete.<sup>81</sup>

Im speziellen Fall von Volkswagen bildete der Europäische (Konzern-) Betriebsrat schließlich eine Art »zusätzliche Machtressource der Interessenvertretung in Wolfsburg«. <sup>82</sup> 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.<sup>83</sup>

---

**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.<sup>84</sup>

### 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 Gegeneinanderausspielen 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.<sup>85</sup> Bei Daimler setzten sich beispielsweise das Werksmanagement und der Betriebsrat in den 1990er-Jahren zusammen für die Ansiedlung der Motorenproduktion in Stuttgart ein.<sup>86</sup> 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.<sup>87</sup>

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.<sup>88</sup> 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.<sup>89</sup>

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.<sup>90</sup> 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 Standortssymposien, 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/Hurrle, Betriebsratsarbeit, S. 480; Fetzer, Paradoxes, S. 134.

88 | Vgl. auch Kap. V.3.

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

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

Allianzbildungen«,<sup>91</sup> 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.<sup>92</sup>

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.<sup>93</sup>

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.<sup>94</sup> 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.<sup>95</sup>

---

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.<sup>96</sup> 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.<sup>97</sup>

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/Wannöffel, Chancen, S. 42 f., 57 f.; Rehder, Legitimitätsdefizite, S. 236.

**97** | Vgl. ausführlich Blöcker/Palomo/Wannöffel, 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.<sup>98</sup> 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.<sup>99</sup>

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.<sup>100</sup>

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.<sup>101</sup> 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 betrug 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.<sup>102</sup>

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.<sup>103</sup> Im Jahre 1993 stimmten zwei Mitglieder der IG-Metall-Fraktion in Untertürkheim gegen die vom Betriebsrat abgeschlossene Standortsicherungsvereinbarung zum Motorenwerk.<sup>104</sup>

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.<sup>105</sup> 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.<sup>106</sup>

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.<sup>107</sup> 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.<sup>108</sup>

In der Krisensituation 2004, als es in Bochum nach der Ankündigung eines drastischen Arbeitsplatzabbaus und Schließungsdrohungen zu spontanen Arbeitsniederlegungen und einer sechstägigen Werksbesetzung kam,<sup>109</sup> 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.<sup>110</sup> Auch über den im folgenden Jahr ausgehandelten »Zukunftsvertrag 2010« stimmte die Belegschaft ab und billigte ihn mit einer Zweidrittelmehrheit der Beteiligten.<sup>111</sup> 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.<sup>112</sup>

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,<sup>113</sup>

---

**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. 47f.; 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 Zauberkraut«. 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.<sup>114</sup>

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.<sup>115</sup> 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.<sup>116</sup> 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.<sup>117</sup> 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.<sup>118</sup> 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.<sup>119</sup> 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.<sup>120</sup> 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«.<sup>121</sup>

Vor diesem Hintergrund distanzieren 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.<sup>122</sup> Dementsprechend präferierten etwa die VW-Betriebsräte den in den Gewerkschaften breit aufgenommenen und diskutierten Begriff der »qualifizierten Mitbestimmung«,<sup>123</sup> 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.<sup>124</sup>

---

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 stellt 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.<sup>125</sup> Sie schloss Konfliktfähigkeit und Konfliktbereitschaft nicht aus; diese bildeten vielmehr eine wechselseitige Ergänzung zu der im Wesentlichen kooperativ-konsensualen Ausrichtung der Betriebsratspolitik.<sup>126</sup> 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.<sup>127</sup>

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 überspitzer Form im Rahmen seiner Deutung des Betriebsrats als »Grenzinstitution« erfasst wurden.<sup>128</sup> 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 Ganzes<sup>129</sup> – 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.<sup>130</sup>

---

**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.



## Schlussbetrachtung

---

Die Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung in der Automobilindustrie als Ganzes stellte einen historischen Prozess dar, der nach dem Zweiten Weltkrieg vor dem Hintergrund des Aufstiegs und der Expansion, aber auch der Krisen und tief greifenden Umbrüche in dieser Branche verlief. Besonders der Wandel des Produktionssystems wirkte sich weitreichend auf die Strukturen und Ausformungen der Mitbestimmungspraxis aus. Im Zuge dieses Prozesses wurden Betriebsräte zu signifikanten, maßgeblichen Akteuren und ihr Handeln zu einem wesentlichen Faktor der Unternehmensentwicklung. Zugleich spiegelten sich in der Entwicklung der Mitbestimmung und der industriellen Beziehungen auch gesamtgesellschaftliche Wandlungen im ökonomischen, politischen und soziokulturellen Bereich wider. Im Hinblick darauf bildete sie einen »Teil und Ausdruck der deutschen Gesellschaftsgeschichte«.<sup>1</sup>

Vor diesem Hintergrund war der Entwicklungsprozess der betrieblichen Mitbestimmungspraxis in verschiedenen Perioden und Phasen der Branchenentwicklung auch mit verschiedenen Strategien und Orientierungen, Themen und Schwerpunkten, Aufgaben und Funktionen der Betriebsräte verbunden, mit denen auch unterschiedliche Ausprägungen von deren Rollen- und Funktionswahrnehmung und deren Stellung im betrieblichen Sozialsystem einhergingen. In der Periode des Wiederaufbaus und der (Neu-)Konstituierung vom Kriegsende bis in die frühen 1950er-Jahre wurden die Akteurs-, Wirkungs- und Umweltstrukturen der Mitbestimmung in der Automobilindustrie (re-)etabliert. Während etwa bis zur Währungsreform im Jahre 1948 in erster Linie die Wiederaufnahme und Aufrechterhaltung der Produktion, Probleme der Versorgung und Existenzsicherung der Be-

---

1 | Lauschke, Konflikt, S. 118.

schäftigten oder auch die Durchführung der Entnazifizierung im Zentrum der Betriebsratsaktivitäten standen, rückten im Übergang zu den 1950er-Jahren zunehmend Fragen der Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit und Lohngestaltung sowie der betrieblichen Sozialpolitik in den Mittelpunkt der Mitbestimmungspraxis. Diese Praxis und die Arbeits- und Sozialbeziehungen im Betrieb insgesamt zeichneten sich zwar vielfach noch durch Ungewissheit, Unsicherheit und Instabilität aus, jedoch wurden in dieser Periode Grundlagen für die Entwicklung der Mitbestimmungsstrukturen, -politik und -praxis in den nächsten Jahrzehnten gelegt.

In der Periode des »Wirtschaftswunders« und des Fordismus bis Anfang der 1970er-Jahre entfaltete sich das Handeln der Betriebsräte, unter den Bedingungen der Branchen- und Beschäftigungsexpansion, im Rahmen einer Schutz- und Verteilungspolitik. Die schwerpunktmäßige Ausrichtung der Betriebsratsaktivitäten auf Fragen der Entlohnung, Arbeitsbewertung und Arbeitszeit sowie der betrieblichen Sozialleistungen ging mit einer ansteigenden Lohndrift einher. In diesem Kontext nahm die Mitbestimmungspraxis der Betriebsräte Züge einer »Stellvertreterpolitik« an, bei der sich ein in der Tendenz dienstleistungsförmiges Verhältnis zwischen Interessenvertretung und Belegschaft entwickelte. Somit erfüllten die Betriebsräte im Wesentlichen »Mittlerfunktionen« zwischen Beschäftigten und Geschäftsleitungen bzw. zwischen den entsprechenden Interessen und stellten einen Ordnungsfaktor im Betrieb dar.

Im Verhältnis zu den in dieser Periode auf- und ausgebauten gewerkschaftlichen Vertrauenskörpern gewannen die Betriebsräte eine dominierende (Macht-)Stellung, in der sich die strukturelle »Asymmetrie« im Beziehungsgefüge zwischen den beiden Ebenen der Arbeiternehmervertretung äußerte<sup>2</sup> und die eine Verselbstständigung und »Oligarchisierung« der Betriebsräte beförderte. Diese Entwicklung führte, u. a. vor dem Hintergrund des Generationswechsels unter Vertrauensleuten, zum Aufkommen basisorientierter, kritischer Strömungen in der Gewerkschaft, die für eine Demokratisierung und eine offensivere, konfrontative Ausrichtung der In-

---

2 | Vgl. Schmidt/Trinczek, Betriebsrat, S. 113 f. sowie etwa Streeck, Wolfgang: Gewerkschaftliche Organisationsprobleme in der sozialstaatlichen Demokratie, Königstein 1981, S. 255 f., bei dem der Charakter der IG Metall als einer »Betriebsrätegewerkschaft« betont wird. Vgl. dazu auch Schwerin, »Humanisierung der Arbeit«, S. 116 f.

teressenvertretungspolitik eintraten. Zugleich differenzierten sich auch die Handlungs- und Interaktionsebenen der Interessenvertretung im Betrieb. Diese Prozesse kamen nicht nur in der Bildung von Gesamtbetriebsräten, sondern auch in situativen Divergenzen zwischen Interessen bzw. Positionen der Betriebsräte in einzelnen Werken innerhalb eines Unternehmens zum Ausdruck. Die Differenzierung der Handlungsbereiche und Interaktionsmodi sowie eine relative personelle Kontinuität in der Besetzung der Betriebsräte trugen zu einer zunehmenden Professionalisierung der Betriebsratsarbeit bei, die in den nächsten Perioden voranschritt und noch deutlicher hervortrat.

Das Auslaufen der Prosperitätsperiode in der ersten Hälfte der 1970er-Jahre zog tief greifende Veränderungen in den Orientierungen, Strategien und Wirkungsfeldern der Mitbestimmungspolitik nach sich. Vor dem Hintergrund der einschneidenden Erfahrungen von Produktions- und Beschäftigungseinbrüchen, aber auch von abrupten Schwankungen zwischen diesen Einbrüchen und temporärer Konjunkturerholung rückten die Bewältigung der Krise und Krisenfolgen und insbesondere der Erhalt und die Sicherung der Beschäftigung in den Mittelpunkt des Betriebsratshandelns. Im Zusammenhang mit dieser Schwerpunktverlagerung wurden die Handlungsbereiche der Betriebsräte ausgeweitet. Sie erstreckten sich u. a. auch auf Fragen der Produktions- und Personalplanung oder der Investitionspolitik. Damit übernahmen die Interessenvertretungen nicht nur eigenständige Aufgaben, sondern zum Teil auch Funktionen, die herkömmlich zu den Kompetenzbereichen des Managements gehörten.

Ein weiteres kennzeichnendes Merkmal der Mitbestimmungspraxis in dieser Periode stellte die Verfolgung und Durchsetzung »qualitativer« Forderungen dar. Sie umfassten Probleme der Arbeitsgestaltung und -organisation, die über reine Lohnpolitik und materielle Entschädigungen hinausgingen. Im Hinblick darauf richtete sich das Handeln der Betriebsräte – im Kontext der allgemeinen gewerkschaftlichen Rationalisierungs- und »Humanisierungs«-Politik – einerseits auf die Wahrung des Besitzstandes, etwa den Schutz vor Arbeitsintensivierung, Abgruppierungen oder Verschlechterung der Arbeitsbedingungen, und andererseits auf die Erweiterung der Handlungsfelder der Interessenvertretung und die Stärkung der eigenen Position im Betrieb. In einem solchen Kontext traten die Vermittlerfunktionen der Betriebsräte tendenziell zurück, und an Gewicht gewann deren »Gegenmanagement«-Rolle.

Zu dieser Rolle gehörten vor allem eigene Lösungs- und Gestaltungsvorschläge der Interessenvertretungen im Umfeld der Krise und Krisenbewältigung. Jedoch entwickelte sie sich teilweise im Rahmen eines »arbeitsteiligen Gegenmachtmodells«, bei dem die Entscheidungs- und Mitbestimmungskompetenzen an die Betriebsräte delegiert wurden und den Beschäftigten eine relativ inaktive Rolle zukam. Unter diesen Bedingungen waren die 1970er-Jahre auch durch intensive Auseinandersetzungen mit kritisch-oppositionellen Strömungen in Vertrauenskörpern und Betriebsräten, die sich gegen die etablierten Betriebsräte, ihre Entfernung von der Basis und ihre kooperative, kompromissorientierte Politik richteten, sowie mit alternativen Listen bei Betriebsratswahlen geprägt. Die gewerkschaftlichen Strategien der Ausgrenzung einerseits und der Einbindung und Integration dieser Strömungen andererseits gingen mit dem Erhalt oder der Wiedergewinnung der IG-Metall-Mehrheiten in den Betriebsräten einher.

Im Vergleich zur Krisenphase der 1970er-Jahre war die nachfolgende Periode der Mitbestimmungsentwicklung durch eine noch stärkere quantitative und qualitative Erweiterung der Handlungs- und Politikfelder der Interessenvertretungen gekennzeichnet. Die Erhaltung der Beschäftigung als Hauptzielsetzung der Mitbestimmungspraxis wurde dabei zunehmend mit der Standort- und Produktionssicherung verbunden. Unter den Bedingungen des inkrementellen Wandels des Produktionssystems in Richtung »nachfordistischer« Formen der Produktions-, Arbeits- und Unternehmensorganisation gewannen Aspekte der Kostensenkung und Erhöhung der Wettbewerbsvorteile an Bedeutung. Vor diesem Hintergrund wurde eine »gestaltungspolitische Wende« der Interessenvertretungspolitik deutlich, deren Ansätze sich bereits in den 1970er-Jahren abgezeichnet hatten.

Im Hinblick darauf wurden die Betriebsräte zunehmend in die Entscheidungsfindung und Umsetzungsplanung in Betrieb und Unternehmen einbezogen. Dabei versuchten sie, die Gestaltungsprozesse im Bereich der Arbeitsorganisation und Rationalisierung, etwa im Zusammenhang mit der Implementierung von neuen Organisationsformen wie Qualitätszirkeln und Gruppenarbeit, aktiv und offensiv zu beeinflussen. In diesem Rahmen wurde die »Gegenmanagement«-Orientierung der Mitbestimmungspolitik modifiziert und fortgesetzt: Die Interessenvertretungen traten mit eigenen Konzepten der Arbeits- und Produktionsorganisation auf, die den Charakter von Alternativen – und nicht von Komplementen – zu den Konzepten des Managements besaßen. Auch in diesen Prozessen drückte sich die

fortschreitende Professionalisierung der Betriebsratsarbeit aus. Die bereits in den vorangegangenen Perioden erkennbare Internationalisierung bzw. Europäisierung dieser Arbeit gewann in den 1980er-Jahren ebenfalls an Bedeutung und Gewicht.

Um die Wende zu den 1990er-Jahren zeichnete sich somit die Mitbestimmungspraxis der Betriebsräte in der westdeutschen Automobilindustrie im Allgemeinen durch einen hohen Professionalisierungsgrad, eine aktive Gestaltungspolitik auf verschiedenen Tätigkeitsfeldern und einen erweiterten Handlungs- und Kompetenzbereich der Interessenvertretungen aus. Die Betriebsräte wurden allmählich zu Akteuren und Promotoren des (Struktur-)Wandels und der Modernisierung in den Betrieben der Branche. Diese Merkmale bzw. Tendenzen blieben auch im vereinigten Deutschland, beim Übergang in eine neue Periode der Mitbestimmungsentwicklung, insbesondere im Umfeld und nach der Branchenkrise in der ersten Hälfte der 1990er-Jahre, erhalten. Zugleich wurden sie teilweise verstärkt oder modifiziert.

Unter dem Druck der Kostensenkung und Standortkonkurrenz gerieten die Interessenvertretungen zunehmend in die Defensive. Im Kontext der Verbetrieblichung auf der einen und der europäischen bzw. internationalen Dimensionen der Arbeits- und Interessenregulierung auf der anderen Seite wurden im Rahmen der Standort- und Wettbewerbspakte, der »betrieblichen Bündnisse für Arbeit«, vonseiten der Arbeitnehmer weitreichende Zugeständnisse gemacht, die vor allem Abbau übertariflicher Leistungen und Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitseinsatzes implizierten. Gleichwohl waren die Entwicklungstendenzen der Arbeits- und Sozialbeziehungen in den Betrieben und Unternehmen der Automobilindustrie zwiespältig. Neben der Zunahme der Konzessionen, die vor allem die Beschäftigungsreduktion nicht immer aufhalten konnten, ließen sich die Einflussmöglichkeiten der Interessenvertretungen auf die Unternehmensentwicklung, etwa auf dem Gebiet der Investitions-, Planungs- und Beschaffungspolitik sowie der Arbeitsreorganisation und Rationalisierung, auch erweitern bzw. stärken.

Überblickt man die Entwicklung der Mitbestimmungspraxis in der Automobilindustrie seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges im Ganzen, werden vor dem Hintergrund der Umbrüche in der Branche nicht nur die Wandlungsprozesse der betrieblichen Interessenvertretung von einer Versorgungs-, Schutz- und Verteilungs- über eine Krisen- hin zu einer Ge-

staltungspolitik, sondern auch wesentliche Kontinuitätsmomente deutlich. Bereits in der Nachkriegszeit traten solche Aspekte und Tendenzen des Betriebsratshandelns hervor, die es auch in den späteren Perioden, unter wechselnden Bedingungen, in unterschiedlichen Ausformungen, Zusammenhängen und Intensitäten, vielfach prägten. Dazu gehörten u. a. die Betriebsbezogenheit der Interessenvertretungen und ihrer Praxis, partielle bzw. punktuelle Interessenübereinstimmungen und daraus resultierende »Koalitionen« der Betriebsräte mit dem Management oder seinen einzelnen Fraktionen sowie etwa die Wahrnehmung einer Entfernung bzw. Entfremdung der Betriebsräte von der Belegschaft und deren Interessen, die mit der steigenden Professionalisierung der Interessenvertretungsarbeit einherging. Auch die verschiedenen Ausprägungen der damit verbundenen Legitimitätsprobleme der Interessenvertretungspolitik, die sich ebenso aus der Kooperation mit der Geschäftsleitung oder der Übernahme der (Mit-) Verantwortung für Entscheidungen im Kontext der Krisenbewältigung, Standortsicherung und Gestaltungspolitik ergaben, bildeten ein gemeinsames Charakteristikum der betrieblichen Mitbestimmungspraxis in unterschiedlichen Perioden ihrer Entwicklung.

In diesen Kontinuitätsmomenten, genauso wie im Wandel des Betriebsratshandelns, kamen somit die der Institution des Betriebsrats in seinem dreifachen, widersprüchlichen Beziehungsfeld zur Geschäftsleitung, Belegschaft und Gewerkschaft inhärenten Spannungen zwischen Kooperation und Konflikt, Gestaltung und Abgrenzung, Repräsentation, Integration und Solidarität zum Ausdruck, die noch in den 1950er-Jahren von Friedrich Fürstenberg als strukturelle Folgen der Implementierung der betrieblichen Arbeitnehmervvertretung beschrieben worden waren.

Im Hinblick darauf erwiesen sich auch die rechtlichen Regelungen der betrieblichen Mitbestimmung, wie sie vor allem im Betriebsverfassungsgesetz von 1952 und in seinen Novellierungen in den 1970er- und 1980er-Jahren Niederschlag fanden,<sup>3</sup> nur als allgemeiner Struktur- und Möglichkeitsrahmen der Mitbestimmungsentwicklung in der Branche. Die Ausfüllung dieses Rahmens und die konkrete Ausgestaltung der industriellen Beziehungen in den Betrieben der Automobilindustrie hingen im Wesentlichen

---

3 | Vgl. dazu und auch zur Novellierung von 2001 ausführlich u. a. Milert/Tschirbs, *Demokratie*, S. 462–474, 633–641; Wassermann, *Betriebsräte*, S. 219–236 sowie etwa Lauschke, *Konflikt*, S. 124–126, 131–133.

von betriebs- und unternehmensspezifischen Faktoren und insofern vor allem von den jeweiligen Machtressourcen und -konstellationen, Traditionen und Gewohnheitsrechten ab. Die Einfluss-, Wirkungs- und Beteiligungsmöglichkeiten der Betriebsräte, ihre Handlungsspielräume, Kompetenzen und infrastrukturelle Ausstattung reichten dabei zumeist deutlich über die gesetzlich fixierten Normen und Vorgaben hinaus.

Die betriebs- und unternehmensspezifischen Faktoren bedingten auch die Besonderheiten der Arbeits- und Sozialbeziehungen in den einzelnen Werken der Branche im Rahmen der allgemeinen Entwicklungstendenzen der Mitbestimmungspolitik und Betriebsratspraxis. Diese Besonderheiten traten u. a. in den Unterschieden im Hinblick auf die Stellung der Betriebsräte im betrieblichen Sozialsystem und die relative Stärke ihrer Position hervor. Daraus resultierten zum Teil divergierende Orientierungen, Ausprägungen und Muster der Interessenvertretungspolitik und des Betriebsratshandelns, die einen Ausdruck und eine Folge der entsprechenden betrieblichen Sozialordnungen und damit verbundenen innerbetrieblichen Handlungskonstellationen darstellten. Eine charakteristische Äußerung dieser Zusammenhänge bildeten die Unterschiede zwischen den Strukturen und der Ausrichtung der Mitbestimmungspraxis in den »alten« und den »neuen« Werken der Automobilunternehmen, die sich bei den Letzteren, z. B. bei Opel in Bochum oder bei VW in Salzgitter, etwa in der geringeren Stabilität der Interessenvertretungen und der betrieblichen Sozialbeziehungen sowie in den häufigeren Spannungen und Fraktionierungen innerhalb der Betriebsräte und der Gewerkschaftsorganisation manifestierten.

In einem solchen Kontext gehörten die Politik und Einstellungen des Managements und die gewerkschaftliche Einbindung und Verankerung der Betriebsräte zu den maßgeblichen Momenten, die sich auf die jeweilige Ausformung der Mitbestimmungspraxis auswirkten. Da sich diese Momente, genauso wie die weiteren Struktur- und Rahmenbedingungen des Betriebsratshandelns in den Betrieben der Automobilindustrie in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts vielfach wandelten, waren auch die jeweiligen Orientierungsmuster der Interessenvertretungspolitik im Kontext von deren allgemeinen Tendenzen einem historischen Veränderungsprozess unterworfen. Die Wechselbeziehungen zwischen der historischen Bedingtheit und dem Wandel bzw. der Entwicklung solcher Muster wurden besonders deutlich in der Entfaltung und den Wirkungen der Interessenvertretungspolitik in der Krisenperiode der 1970er- und frühen 1980er-

Jahre, die sich darüber hinaus durch eine erhöhte Konfliktbereitschaft der Beschäftigten und ihrer Vertretungen sowie durch weitreichende Konflikte innerhalb dieser Vertretungen selbst auszeichnete.

Bei der Bewältigung der Krise und Krisenfolgen, bei der Beschäftigungssicherung, aber auch der Auseinandersetzung mit den Rationalisierungsprozessen traten im Hinblick darauf ein im Wesentlichen sozialpartnerschaftliches, kompromissorientiertes und ein stärker konfliktorisches, konfrontativ ausgerichtetes Muster des Betriebsratshandelns hervor. Diese Orientierungs- und Handlungsmuster – oder vielmehr -tendenzen –, die sowohl einander als auch Misch- und Übergangsformen nicht ausschlossen, entwickelten sich in den sie exemplarisch repräsentierenden Betrieben, so etwa bei VW in Wolfsburg und bei Opel in Rüsselsheim, vor dem Hintergrund der unterschiedlichen historischen Erfahrungen und Traditionen auf der einen und der situativen Veränderungen der Kräfte- und Beziehungskonstellationen oder der Managementpolitik auf der anderen Seite.

Bei Volkswagen wurde die kooperative und konsensuale Politik, unbeschadet der temporären, teilweise schwerwiegenden Konflikte mit der Geschäftsleitung, unter den Bedingungen einer anerkannten und respektierten Interessenvertretung verfolgt, die u. a. durch den Haustarifvertrag und den starken gewerkschaftlichen Einfluss im Betrieb und Unternehmen über erweiterte Handlungsspielräume, Einfluss- und Durchsetzungsmöglichkeiten verfügte. Unter solchen Bedingungen stellte sich eine konfrontative Strategie als weniger adäquat und ergiebig dar. In Rüsselheim hingegen kam die offensiv-kämpferische Politik, die vor allem auf der Einbeziehung des Vertrauenskörpers in die Betriebsratsarbeit, der Mobilisierung der Belegschaft und Ausschöpfung aller rechtlichen Mittel basierte, erst nach innergewerkschaftlichen Auseinandersetzungen und dem damit verbundenen Wechsel in der Zusammensetzung des Betriebsrats Mitte der 1970er-Jahre auf. Angesichts der restriktiven und rigorosen Politik des Managements und der im Vergleich zu VW schwächeren tariflichen Regulierung erschien hier eine partnerschaftliche, konsensorientierte Strategie kaum realisierbar und zielführend.

Trotz solcher, teilweise zeit- und phasenabhängigen Unterschiede, die sich werksspezifisch noch weiter differenzierten, wurden – wenn auch auf unterschiedlichem Niveau und in unterschiedlichem Ausmaß – Konvergenzmomente besonders in den Stoßrichtungen und Resultaten der Mitbestimmungspraxis in verschiedenen Betrieben und Unternehmen er-

kennbar. Diese Momente waren dabei auch strukturell bedingt und hingen mit den oben erwähnten, in der intermediären Institution des Betriebsrats angelegten Handlungs- und Interaktionserfordernissen in seinen verschiedenen Beziehungsfeldern zusammen. Im Hinblick darauf waren die unterschiedlichen, prima facie einander entgegengesetzten Ausprägungen der Interessenvertretungspolitik und ihrer Orientierungen Teil und Ausdruck einer gemeinsamen Tendenz in der Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung in der Automobilindustrie, die mit der Etablierung und Wirkung einer im Großen und Ganzen kooperativen und kompromissförmigen Politik einherging. Als eine »Konfliktpartnerschaft« und »antagonistische Kooperation«<sup>4</sup> implizierte diese Politik zwar auch punktuelle Konflikte, Auseinandersetzungen und Dissens zwischen den Akteuren der industriellen Beziehungen, in ihren Konsequenzen war sie jedoch auf die Ermöglichung eines Interessenausgleichs unter sich ändernden Bedingungen gerichtet. Die Wandlungen der Formen und Muster der Arbeits- und Sozialbeziehungen in den einzelnen Betrieben verliefen im Hinblick darauf als funktionaler Anpassungs- und »interaktiver Lernprozess«.<sup>5</sup>

Somit kristallisierten sich in der Automobilindustrie im Laufe der historischen Entwicklung – auch durch die inneren Differenzierungen hindurch – solche allgemeinen Strukturen, Merkmale und Modi der Mitbestimmungspraxis heraus, die die prominente Stellung der industriellen Beziehungen in dieser Branche im gesamtwirtschaftlichen Maßstab bedingten. Besonders markant traten diese Spezifika im Verhältnis zu anderen Branchen hervor. Während in der Eisen- und Stahlindustrie Stärke und Einfluss, Handlungsspielräume, Reichweite und Orientierungen der Interessenvertretung vor dem Hintergrund der Montanmitbestimmung ähnlich oder vergleichbar gelagert waren,<sup>6</sup> unterschieden sie sich etwa im (Werkzeug-)Maschinenbau oder auch in der Elektroindustrie wesentlich von den

4 | Schwerin, »Humanisierung der Arbeit«, S. 121, im Anschluss an Ludwig von Friedeburg. Vgl. Friedeburg, Ludwig von: Betriebsverfassung und Mitbestimmung. Gesetz und gesellschaftliche Wirklichkeit, in: Walter-Raymond-Stiftung (Hg.), Die unternehmerische Verantwortung in unserer Gesellschaftsordnung. Tatbestand und Forderung, Köln/Opladen 1964, S. 150–178, hier S. 175.

5 | Vgl. Müller-Jentsch, Versuch.

6 | Vgl. z. B. Lauschke, Karl: Die halbe Macht. Mitbestimmung in der Eisen- und Stahlindustrie 1945 bis 1989, Essen 2007.

für die Automobilindustrie charakteristischen Mustern. Die Mitbestimmungspraxis in diesen Branchen zeichnete sich auch in den 1970er- und 1980er-Jahren noch vielfach durch einen geringeren Professionalitäts- bzw. Mobilisierungsgrad, eine mangelnde aktive Beteiligung der Betriebsräte an der Gestaltung der technisch-organisatorischen Rationalisierung und Restrukturierung und insgesamt durch eine unter den Bedingungen häufig fehlender Kompetenzen oder Kapazitäten in ihren Schwerpunkten, Handlungsfeldern und Einflussbereichen eher beschränkte, traditionell ausgerichtete Interessenvertretungspolitik aus.<sup>7</sup>

Die Interessenvertretung erfolgte dabei großenteils in einer informellen, stark personalisierten Form, sie fand in Gestalt von Absprachen, als »Arrangement« statt, während sie sich in der Automobilindustrie als »Aushandlung« entwickelte und vorwiegend in formalisierten Vereinbarungen niederschlug. Im Hinblick darauf fungierten die Betriebsräte im Maschinenbau weniger als anerkannte, respektierte und gleichberechtigte Verhandlungspartner des Managements im Rahmen geregelter Verfahren, sondern vielmehr als »Sprachrohr« der durch Facharbeiter geprägten Belegschaft, die ihre Interessen am Arbeitsplatz weitgehend eigenständig, unmittelbar wahrnahm.<sup>8</sup> Solche Merkmale der Mitbestimmungspraxis hingen u. a. mit den branchenspezifischen Betriebsstrukturen zusammen und waren generell vor allem für kleinere und mittlere Betriebe charakteristisch, in denen auch der gewerkschaftliche Organisationsgrad verglichen mit der Automobilindustrie deutlich geringer war.<sup>9</sup>

Jedoch auch in einigen großindustriellen Branchen, wie beispielsweise der chemischen Industrie, unterschieden sich die Muster der Mitbestimmungspolitik und -praxis vielfach von deren Ausprägungen in der Auto-

---

7 | Vgl. Kern/Schumann, Ende, S. 218–234; Schumann u. a., Trendreport, S. 499–506; Schauer u. a., Tarifvertrag, S. 206–210. Zum Maschinenbau vgl. ausführlich Müller-Jentsch, Walther u. a.: Betriebsräte-Befragung und Analyse der Industriepolitik im Maschinen- und Anlagenbau, Bochum 1998; zur Elektroindustrie auch Thelen, Union, S. 135–139.

8 | Vgl. Hildebrandt/Seltz, Rationalisierung, S. 90–94; Kern/Schumann, Ende, S. 219 f.

9 | Vgl. z. B. Greifenstein/Kißler, Mitbestimmung im Spiegel der Forschung, S. 58–60, 63 f.; Kern/Schumann, Ende, S. 230 f. Zur Entwicklung der Organisationsbedingungen und des Organisationsgrades in verschiedenen Branchen vgl. Streeck, Organisationsprobleme, besonders S. 94–104, Zahlen auch S. 472.

mobilbranche. Der Organisationsgrad in der Großchemie war ebenfalls geringer, das Verhältnis der Beschäftigten zur betrieblichen wie gewerkschaftlichen Interessenvertretung zeichnete sich durch eine gewisse Distanz oder Gleichgültigkeit aus, die in einer niedrigen Beteiligung an Betriebsratswahlen zum Ausdruck kam. Vor diesem Hintergrund bildeten die Betriebsräte hier, so etwa in der Umbruchszeit der 1970er- und 1980er-Jahre, weniger ein innerbetriebliches Gegengewicht zur Unternehmenspolitik, sondern eher eine »soziale Ergänzungsstruktur« und ein »sozialmanagerielle[s] Korrektiv von Unternehmensentscheidungen«. <sup>10</sup> Betriebsräte und Management schienen dabei gleichsam in einer Art »großer Koalition« zu agieren, dennoch fanden die Rationalisierungs- und Umstrukturierungsprozesse im Bereich der Technik und Arbeitsorganisation kaum unter aktiver Beteiligung oder Mitgestaltung der Interessenvertretungen statt. Deren in der zeitgenössischen empirischen Forschung als »sozialmanageriell-selektiv« beschriebene Rollen- und Aufgabenwahrnehmung umfasste demgegenüber vor allem traditionelle bzw. »sozialadministrative« Fragen der Interessenvertretungspolitik. <sup>11</sup>

Unbeschadet solcher Unterschiede spiegelten die Orientierungs- und Praxismuster der Betriebsräte in der Automobilindustrie in einer besonders bezeichnenden und ausgeprägten Form gleichwohl auch die allgemeinen Tendenzen wider, denen die Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung und industriellen Beziehungen in Deutschland in der zweiten Hälfte des 20. und im Übergang zum 21. Jahrhundert unterworfen war. Zu diesen Tendenzen gehörten vor allem der Wandel bzw. die Erweiterung der Funktions- und Kompetenzfelder der Interessenvertretungen, die zunehmend planerische und gestalterische Aufgaben übernahmen und damit in die Gestaltung der Unternehmens- und Betriebsorganisation oder der Rationalisierung einbezogen wurden. <sup>12</sup> Nicht nur in der Automobilindustrie,

**10** | Vgl. Schumann u. a., Trendreport, S. 615–620, Zit. S. 615, 617; Kern/Schumann, Ende, S. 288–295. Zur Entwicklung der industriellen Beziehungen in der Chemie- und Pharmaindustrie im Übergang zum 21. Jahrhundert vgl. Kädler, Jürgen: Sozialpartnerschaft im Umbruch. Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus, Hamburg 2006.

**11** | Vgl. Kern/Schumann, Ende, S. 288–298; Schumann u. a., Trendreport, S. 617 f.

**12** | Vgl. z.B. Kißler/Greifenstein/Schneider, Mitbestimmung, S. 114 f.; Greifenstein/Kißler, Mitbestimmung im Spiegel der Forschung, S. 102–106; Müller-Jentsch,

sondern auch in anderen Branchen und Wirtschaftszweigen wurden Betriebsräte vielfach zu »Krisenmanagern«, »Innovationstreibern«, »Agenten des Wandels« und »Promotoren der Modernisierung«.<sup>13</sup>

Ebenfalls nicht auf die Automobilindustrie beschränkt waren solche Implikationen und Merkmale der Mitbestimmungspraxis und der Rollenwahrnehmung der Betriebsräte wie wachsende Professionalisierung, umfassende Rechte und Kompetenzen, die über die gesetzlichen Vorschriften hinausgingen, eine hohe Belegschaftsbeteiligung, intensive Interaktion mit der Geschäftsleitung oder weitgehende Orientierung der Handlungs- und Entscheidungsprozesse an den entsprechenden Strukturen des Unternehmens bzw. des Managements. Unter der Voraussetzung eines relativ starken und gefestigten Betriebsrats erschienen sie vielfach als ein »co-managerielles« Muster der Interessenregulierung in Betrieb und Unternehmen, das – mit seinen Ambivalenzen und Grenzen – zunehmend an Relevanz und Verbreitung gewann.<sup>14</sup> Auch darin kamen die »Schrittmacher«-Funktion und die hohe Prägekraft der Automobilbranche<sup>15</sup> in der Entwicklung der industriellen Beziehungen in Deutschland zum Ausdruck.

Um die Jahrhundertwende und am Anfang des 21. Jahrhunderts sind Strukturen, Orientierungen und Wirkungsmöglichkeiten der Mitbestimmungspolitik und -praxis auch in der Automobilindustrie noch stärker unter Druck geraten. Flexibilisierung und Dezentralisierung, Verbetrieblischung und Verschiebungen in den Machtverhältnissen zwischen Kapital und Arbeit oder eine Segmentierung der Arbeitsmodelle, die sich u. a. in der Verkleinerung der Kernbelegschaften und dem zunehmenden, mit der »Fragmentierung von Arbeitsstandards«<sup>16</sup> einhergehenden Einsatz von Leiharbeit manifestierte, deuten auf einen folgenreichen Wandel in der

---

Strukturwandel, S. 98–102. Vgl. auch Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 631–633, 650f.

13 | Müller-Jentsch, Strukturwandel, S. 101; Greifenstein/Kißler, Mitbestimmung im Spiegel der Forschung, S. 106. Zur Innovationsfunktion der Mitbestimmung im Allgemeinen vgl. Kißler/Greifenstein/Schneider, Mitbestimmung, S. 52–54.

14 | Vgl. z. B. Minssen, Arbeit, S. 170–174; Kißler/Greifenstein/Schneider, Mitbestimmung, S. 114–117; Greifenstein/Kißler, Mitbestimmung im Spiegel der Forschung, S. 103–106; Wassermann, Betriebsräte, S. 59–62; Müller-Jentsch, Soziologie, S. 275.

15 | Vgl. u. a. Tilly/Triebel, Automobilwirtschaft, S. 18f.; Haipeter, Arbeit, S. 329–332.

16 | Ebd., S. 349.

Erwerbsregulierung hin.<sup>17</sup> Jedoch bleiben dabei, trotz Erosionserscheinungen, essenzielle Orientierungs- und Wirkungsprinzipien des Systems der industriellen Beziehungen auf betrieblicher und betriebsübergreifender Ebene weitgehend erhalten.<sup>18</sup> Der Wandel gestaltet sich im Wesentlichen als »verhandelter Wandel«,<sup>19</sup> und in diesem Prozess kommt auch den historischen Erfahrungen und Traditionen der Mitbestimmungsentwicklung in der Branche eine relevante und bedeutsame Rolle zu.

---

**17** | Vgl. beispielsweise Jürgens/Krzywdzinski, Ost-West-Arbeitsteilung, S. 227; Haipeter, Arbeit, S. 346–350.

**18** | Vgl. Jürgens/Krzywdzinski, Ost-West-Arbeitsteilung, S. 228; Haipeter, Erosion, S. 71–76. Vgl. auch Haipeter, Arbeit, S. 358–361.

**19** | Jürgens/Krzywdzinski, Ost-West-Arbeitsteilung, S. 214, 228. Vgl. auch Kädtler/Sperling, Globalisierung.



## Abkürzungen

---

AdsD	Archiv der sozialen Demokratie der Friedrich-Ebert-Stiftung
AG	Aktiengesellschaft
ApO	Außerparlamentarische Opposition
CMV	Christlicher Metallarbeiter-Verband
DAG	Deutsche Angestellten-Gewerkschaft
DMV	Deutscher Metallarbeiter-Verband
EBR	Europäischer Betriebsrat
GBR	Gesamtbetriebsrat
GM	General Motors
GME	General Motors Europe
GoG	Gruppe oppositioneller Gewerkschafter
IG	Industriegewerkschaft
IGM	Industriegewerkschaft Metall
IMSF	Institut für Marxistische Studien und Forschungen
ISA	Informationssystem Arbeitseinsatz und Arbeitsplatzplanung
KPD	Kommunistische Partei Deutschlands
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LODI	Tarifvertrag über die Lohndifferenzierung
LORA	Lohnrahmentarifvertrag
LRTV	Lohnrahmentarifvertrag
MTM	Methods Time Measurement
NSBO	Nationalsozialistische Betriebszellenorganisation
PAISY	Personal-Abrechnungs- und Informations-System
RGO	Revolutionäre Gewerkschafts-Opposition



## Quellen und Literatur

---

### Archivmaterialien

#### **IG-Metall-Archiv im Archiv der sozialen Demokratie der Friedrich-Ebert-Stiftung Bonn**

5/IGMA Vorstand, Abteilung Betriebsräte – Vertrauensleute, Abteilung Tarifpolitik

5/IGMB Bezirk Baden-Württemberg

5/IGMC Verwaltungsstelle Stuttgart

#### **Archiv für soziale Bewegungen Bochum**

Sammlung Wolfgang Schaumberg

Sammlung Walther Müller-Jentsch

### Periodika

Der Gewerkschafter. Monatsschrift für die Funktionäre der IG Metall, 1953–1994

Metall. Zeitung der IG Metall für die Bundesrepublik Deutschland, 1949–1995

Die Mitbestimmung. Monatszeitschrift der Hans-Böckler-Stiftung, 1982–1995

Das Mitbestimmungsgespräch, 1955–1981

Express. Zeitung für sozialistische Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit, 1972–1995

Express international. Zeitung für sozialistische Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit, 1962–1972

- Verband der Automobilindustrie: Auto. Jahresbericht, 1973–1995  
Verband der Automobilindustrie: Jahresbericht, 1965–1973  
Verband der Automobilindustrie: Tätigkeitsbericht, 1955–1965  
Verband der Automobilindustrie: Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft, 1948–1995

## Weitere Quellen und Literatur

Die mit (\*) gekennzeichneten Titel werden im Text nicht unmittelbar erwähnt und gehören zur weiterführenden Literatur.

- Abel, Jörg/Sperling, Hans Joachim (Hg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag, München/Mering 2001.
- Abelshauer, Werner: Deutsche Wirtschaftsgeschichte. Von 1945 bis zur Gegenwart, 2. Aufl., München 2011.
- : Nach dem Wirtschaftswunder. Der Gewerkschafter, Politiker und Unternehmer Hans Matthöfer, Bonn 2009.
- : Probleme des Wiederaufbaus der westdeutschen Wirtschaft 1945–1953, in: Winkler, Politische Weichenstellungen im Nachkriegsdeutschland (1979), S. 208–253.
- Abmayr, Hermann G.: Wir brauchen kein Denkmal. Willi Bleicher: Der Arbeiterführer und seine Erben, Stuttgart 1992.
- Abrolat, Rita/Schultz, Ferdinand: Arbeitnehmerbeteiligung durch VW-Zirkel. Erfahrungen aus Sicht des Betriebsrats der Volkswagen AG, in: Kißler, Management und Partizipation (1992), S. 89–98.
- Achten, Udo: Flächentarifvertrag und betriebsnahe Tarifpolitik. Vom Anfang der Bundesrepublik bis in die 1990er Jahre, Hamburg 2007.
- Althuler, Alan u. a.: The Future of the Automobile. The Report of MIT's International Automobile Program, Cambridge (Mass.) 1984.\*
- An die Arbeitnehmer-Vertreter im Daimler-Benz-Aufsichtsrat, von den Plakat-Betriebsräten, 10. April 1984, in: Express, 21. Mai 1984, Nr. 5, S. 15.
- Andresen, Knud: Mitbestimmen. Die Entwicklung der Interessenvertretung bei Volkswagen in Braunschweig 1945–2002, Braunschweig 2005.

- Andresen, Knud/Bitzegeio, Ursula/Mittag, Jürgen (Hg.): »Nach dem Strukturbruch«? Kontinuität und Wandel von Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) seit den 1970er Jahren, Bonn 2011.
- Andresen, Knud/Kuhnhenne, Michaela/Mittag, Jürgen/Platz, Johannes (Hg.): Der Betrieb als sozialer und politischer Ort. Studien zu Praktiken und Diskursen in den Arbeitswelten des 20. Jahrhunderts, Bonn 2015.
- Armingeon, Klaus: Die Entwicklung der westdeutschen Gewerkschaften 1950–1985, Frankfurt a. M./New York 1988.\*
- Arps, Jan Ole: Frühschicht. Linke Fabrikintervention in den 70er Jahren, Berlin/Hamburg 2011.
- Artus, Ingrid: Krise des deutschen Tarifsystems. Die Erosion des Flächen-tarifvertrags in Ost und West, Wiesbaden 2001.
- : Mitbestimmung versus Rapport de force: Geschichte und Gegenwart betrieblicher Interessenvertretung im deutsch-französischer Vergleich, in: Andresen/Bitzegeio/Mittag, »Nach dem Strukturbruch«? (2011), S. 213–243.
- »Auf den Schultern der Belegschaft«. Interview mit dem Betriebsratsvorsitzenden der Adam Opel AG, Rüsselsheim, Richard Heller, in: Die Mitbestimmung 31 (1985), S. 92–94.
- Aufgabe Zukunft: Qualität des Lebens. Beiträge zur 4. Internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, 11. bis 14. April 1972 in Oberhausen, 10 Bde., Frankfurt a. M. 1972.
- Bäurle, Peter: Die Entwicklung der Automobilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland seit 1945, Diss. Stuttgart 1966.
- Bahn Müller, Reinhard: Konsens perdu? Gruppenarbeit zwischen Euphorie und Ernüchterung, in: Bahn Müller/Salm, Intelligenter, nicht härter arbeiten? (1996), S. 9–30.
- Bahn Müller, Reinhard/Salm, Rainer (Hg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik, Hamburg 1996.
- Barth, Peter/Gutmann, Thomas: Daimler-Benz und die Rüstung heute, in: Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, Das Daimler-Benz-Buch (1987), S. 692–706.
- Bauer, Reinhold: Ölpreiskrisen und Industrieroboter. Die siebziger Jahre als Umbruchphase für die Automobilindustrie in beiden deutschen Staaten, in: Konrad H. Jarausch (Hg.), Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte, Göttingen 2008, S. 68–83.

- : *Per aspera ad astra*. Zu den Krisenreaktionen des deutschen Automobilbaus in den frühen 1930er Jahren und deren mittelfristigen Folgen, in: *Technikgeschichte* 78 (2011), S. 25–44.
- Bauer, Helmut: *Arbeitszeitverkürzung und Flexibilisierung der Belegschaft*, in: *Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, Das Daimler-Benz-Buch* (1987), S. 668–675.
- : »Flexibilisierung«. Rede von Helmut Bauer auf der Betriebsversammlung bei Daimler-Benz in Mettingen am 11.9.1984, in: *Express*, 23. Oktober 1984, Nr. 10, S. 8 f.
- : Rede auf der Betriebsversammlung in Mettingen am 20. September 1983, in: *Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, Das Daimler-Benz-Buch* (1987), S. 705 f.
- 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.
- Bayer, Hermann/Streeck, Wolfgang/Treu, Eckbert: *Die westdeutsche Gewerkschaftsbewegung in Zahlen. Ein Datenhandbuch zur organisatorischen Entwicklung ausgewählter Industrie- und Berufsverbände 1960–1975*, Königstein i. Ts. 1981.
- Becker, Jens/Jentsch, Harald: *Otto Brenner. Eine Biografie*, Frankfurt a. M. 2007.
- Beckmann, Nils: *Käfer, Goggos, Heckflossen. Eine retrospektive Studie über die westdeutschen Automobilmärkte in den Jahren der beginnenden Massenmotorisierung*, Vaihingen 2006.
- Behruzi, Daniel: *Wettbewerbspakte und linke Betriebsratsopposition. Fallstudien in der Automobilindustrie*, Hamburg 2015.
- Bellon, Bernard P.: *Mercedes in Peace and War. German Automobile Workers, 1903–1945*, New York 1990.
- Benz, Georg u. a. (Hg.): *Willi Bleicher. Ein Leben für die Gewerkschaften*, Frankfurt a. M. 1983.
- Berg, Hartmut: *Automobilindustrie*, in: Peter Oberender (Hg.), *Marktstruktur und Wettbewerb in der Bundesrepublik Deutschland. Branchenstudien zur deutschen Volkswirtschaft*, München 1984, S. 169–215.
- Bergmann, Joachim (Hg.): *Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften*, Frankfurt a. M. 1979.
- : *Bemerkungen zum Begriff der »betrieblichen Sozialordnung«*, in: Eckart Hildebrandt (Hg.), *Betriebliche Sozialverfassung unter Verän-*

- derungsdruck. Konzepte, Varianten, Entwicklungstendenzen, Berlin 1991, S. 49–54.
- Bergmann, Joachim/Jacobi, Otto/Müller-Jentsch, Walther: Gewerkschaften in der Bundesrepublik. Bd. 1: Gewerkschaftliche Lohnpolitik zwischen Mitgliederinteressen und ökonomischen Systemzwängen, 2. Aufl., Frankfurt a. M. 1976.
- Bericht der »Sozialistischen Republik« über Arbeitsverhältnisse in der Kölner Ford-Fabrik, 11. Juni 1931, in: Roßmann, Vom mühsamen Weg zur Einheit (1991), S. 252 f.
- Bericht über die Streikbewegung gegen den Hunger, 16.–20. Juni 1947, in: Roßmann, Vom mühsamen Weg zur Einheit (1991), S. 431 f.
- Beschluss des Vorstandes der IG Metall (BBZ) zu den Aufgaben der Betriebsräte (10./11.12.1947), in: Mielke/Rütters, Gewerkschaften in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft (1991), S. 212 f.
- Betriebsrätegesetz des Alliierten Kontrollrates in Deutschland (10.4.1946), in: Mielke/Rütters, Gewerkschaften in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft (1991), S. 131–134.
- Betriebsräte-Kooperation Ford und Opel, in: Express international, 20. März 1967, Nr. 43, S. 8.
- Betriebsrat der Adam Opel AG, Standort Rüsselsheim (Hg.): Betriebsratswahlen Opel Rüsselsheim 1945–2002, Rüsselsheim 2002.
- Betriebsrat der Ford-Werke Köln (Hg.): 60 Jahre Betriebsrat Ford-Werke, Köln 2006.
- Betriebsrat und Mitbestimmung, in: Doleschal/Dombois, Wohin läuft VW? (1982), S. 256–272.
- Betriebsratswahlen. Opel-Rüsselsheim, in: Express, 10. Juni 1975, Nr. 6, S. 4.
- Betriebsratswahlen bei Daimler-Benz, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Gewerkschaften und Klassenkampf (1973), S. 45–52.
- Betriebsratswahlen bei Daimler-Benz Stuttgart, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Gewerkschaften und Klassenkampf (1975), S. 72–75.
- Betriebsratswahlen bei VW in Kassel, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Gewerkschaften und Klassenkampf (1973), S. 52–57.
- Betriebsvereinbarung der Adam Opel AG über Personalmaßnahmen im Zusammenhang mit Rationalisierungsinvestitionen, in: Die Mitbestimmung 30 (1984), S. 224.
- Betriebszelle Ford der Gruppe Arbeiterkampf (Hg.): Streik bei Ford Köln, Köln 1973.

- Bettien, Arnold: Arbeitskampf im Kalten Krieg. Hessische Metallarbeiter gegen Lohndiktat und Restauration, Marburg 1983.
- Beyme, Klaus von: Gewerkschaftliche Politik in der Wirtschaftskrise I – 1973 bis 1978, in: Hemmer/Schmitz, Geschichte der Gewerkschaften in der Bundesrepublik (1990), S. 341–374.
- Bieber, Hans-Joachim: Gewerkschaften in Krieg und Revolution. Arbeiterbewegung, Industrie, Staat und Militär in Deutschland 1914–1920, Hamburg 1981.
- : Zwischen Kasernenhof und Rätssystem. Der schwierige Weg zu gesetzlichen Regelungen industrieller Mitbestimmung in Deutschland vom 19. Jahrhundert bis 1933, in: Hans G. Nutzinger (Hg.), Perspektiven der Mitbestimmung. Historische Erfahrungen und moderne Entwicklungen vor europäischem und globalem Hintergrund, Marburg 1999, S. 11–125.
- Bierwirth, Waltraud: Wie Opel seine Belegschaften erpresst. Bis zur Kinderarbeit?, in: Der Gewerkschafter 37 (1989), H. 4, S. 27.
- Billstein, Reinhold u. a.: Working for the Enemy. Ford, General Motors and Forced Labor in Germany during the Second World War, New York/Oxford 2000.
- Birke, Martin/Krahn, Karl/Schwarz, Michael: Beschäftigungspolitische Handlungsspielräume von Betriebsräten. Fallstudien zur Umsetzung tarifvertraglicher und betrieblicher Regelungen im Industriebetrieb, Frankfurt a. M./New York 1985.\*
- Birke, Peter: Wilde Streiks im Wirtschaftswunder. Arbeitskämpfe, Gewerkschaften und soziale Bewegungen in der Bundesrepublik und Dänemark, Frankfurt a. M./New York 2007.
- : Eine kleine Vor- und Frühgeschichte der wilden Streiks – bei Opel Bochum und anderswo, in: Gester/Hajek, Sechs Tage der Selbstermächtigung (2005), S. 17–34.
- Bitterli, U./Brandes, V.: Betriebsratswahlen bei Ford, Klöckner-Humboldt-Deutz, Felten & Guillaume in Köln, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Gewerkschaften und Klassenkampf (1975), S. 64–72.
- Blöcker, Antje/Palomo, Mark Esteban/Wannöffel, Manfred: Chancen und Grenzen nachhaltiger Standorte- und Beschäftigungssicherung – Das Beispiel der Opel-Standorte in Bochum (= Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 279), Düsseldorf 2013.

- Blöcker, Antje/Wannöffel, Manfred: Erweiterte Arbeitspolitik für standortübergreifende Produktionssysteme, in: WSI Mitteilungen 63 (2010), S. 618–625.
- Boch, Rudolf (Hg.): Geschichte und Zukunft der deutschen Automobilindustrie. Tagung im Rahmen der »Chemnitzer Begegnungen« 2000, Stuttgart 2001.
- Böhle, Fritz/Voß, G. Günter/Wachtler, Günther (Hg. unter Mitarbeit von Anna Hoffmann), Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden 2010.
- Bönig, Jürgen: Die Einführung von Fließbandarbeit in Deutschland bis 1933. Zur Geschichte einer Sozialinnovation, Münster/Hamburg 1993.
- Bonin, Hubert/Lung, Yannick/Tolliday, Steven (Hg.): Ford, 1903–2003: The European History, 2 Bde., Paris 2003.
- Bormann, René u. a.: Wie Phönix aus der Asche? Zur Zukunft der Automobilindustrie in Deutschland (= Friedrich-Ebert-Stiftung, WISO Diskurs), Bonn 2014.
- Bosch, Aida u. a.: Betriebliches Interessenhandeln. Bd. 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie, Opladen 1999.
- Boyer, Robert/Freyssenet, Michel: Produktionsmodelle. Eine Typologie am Beispiel der Automobilindustrie, Berlin 2003.
- Brandhuber, Klaus: Die Insolvenz eines Familienkonzerns. Der wirtschaftliche Niedergang der Borgward-Gruppe, Köln 1988.
- Brandt, Gerhard/Jacobi, Otto/Müller-Jentsch, Walther: Anpassung an die Krise: Gewerkschaften in den siebziger Jahren, Frankfurt a. M./New York 1982.\*
- Brandt, Heinz: »Kollaps und Herzinfarkt grassieren wie eine Seuche«, in: Metall, 22. Januar 1970, Nr. 6, S. 6.
- Brandt, Peter: Betriebsräte, Neuordnungsdiskussion und betriebliche Mitbestimmung 1945–1948. Das Beispiel Bremen, in: Internationale wissenschaftliche Korrespondenz zur Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung 20 (1984), S. 156–202.
- Braun, Hans-Joachim: Automobilfertigung in den USA und Deutschland in den 20er Jahren – ein Vergleich, in: Pohl, Traditionspflege in der Automobilindustrie (1991), S. 183–200.
- : Automobilfertigung in Deutschland von den Anfängen bis zu den vierziger Jahren, in: Niemann/Hermann, Die Entwicklung der Motorisierung (1995), S. 58–68.

- Braun, Siegfried u. a.: Ablauf und soziale Folgen von technischen Umstellungen in der mechanischen Fertigung und der Endmontage eines Automobilwerkes (Soziologische Intensivstudie) (= Forschungsprojekt des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft [RKW] e. V. »Rationeller Einsatz der menschlichen Arbeitskraft durch soziale und technische Anpassung der Arbeit an den Menschen bei technischer Umstellung«. Materialberichte, 10. Fahrzeugbau, Teil C), Göttingen, April 1968.
- u. a.: Ablauf und soziale Folgen einer technischen Umstellung in der Rohkarossenmontage eines Automobilwerkes (Soziologische Intensivstudie) (= Forschungsprojekt des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft [RKW] e. V. »Rationeller Einsatz der menschlichen Arbeitskraft durch soziale und technische Anpassung der Arbeit an den Menschen bei technischer Umstellung«. Materialberichte, 10. Fahrzeugbau, Teil D), Göttingen, November 1968.
- Breger, Wolfram: Orientierungs- und Aktionsformen der spontanen Arbeiterbewegung in der Bundesrepublik. Spontane Streiks und gewerkschaftsoppositionelle Bewegungen, Diss. Essen 1976.
- Bremes, Hans-Erich/Schumacher, Maria (Hg.): Mit der Vergangenheit in die Zukunft. Felder gewerkschaftlicher Politik seit 1945, Münster 1989.
- Brief von Paul Weh an Hans Böckler über die gewerkschaftliche Situation in den Kölner Ford-Werken, 13. Dezember 1948, in: Roßmann, Vom mühsamen Weg zur Einheit (1991), S. 452.
- Brigl-Matthiaß, Kurt: Das Betriebsräteproblem in der Weimarer Republik, Berlin 1926 (= Die Betriebsräte in der Weimarer Republik. Hg. von Reinhard Crusius, Günter Schiefelbein und Manfred Wilke, Berlin 1978, Bd. 2).
- Britscho, Winfried: Betriebsratswahlen bei Opel Rüsselsheim, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Gewerkschaften und Klassenkampf (1975), S. 58–63.
- : Betriebsratswahlen bei Opel, Rüsselsheim, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Arbeiterinteressen gegen Sozialpartnerschaft (1979), S. 108 f.
- : Opel Rüsselsheim: Konflikte um Sonderschichten, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Gewerkschaftspolitik in der Krise (1978), S. 151–154.
- Bromberg, Tabea: Engineering-Dienstleistungen und Mitbestimmung. Mitbestimmungspolitische Konsequenzen des Outsourcing in der Automobilentwicklung, Wiesbaden 2011.

- Brumlop, Eva: Arbeitsbewertung bei flexiblem Personaleinsatz. Das Beispiel Volkswagen AG (= Schriftenreihe »Humanisierung des Arbeitslebens«, Bd. 71), Frankfurt a. M./New York 1986.
- Brumlop, Eva/Jürgens, Ulrich: Rationalisation and Industrial Relations in the West German Automobile Industry. A Case Study of Volkswagen (= IIVG Papers 83–216), Berlin 1983.\*
- Buchholz, Goetz: »Das geistige Potenzial bekommt VW gratis mitgeliefert«. Erfahrungen mit der Gruppenarbeit bei VW Salzgitter – eine Recherche, in: Die Mitbestimmung 35 (1989), S. 464–467.
- Buhmann, Heinrich/Mihr, Karl-Heinz: Erfahrungen mit Gruppenarbeit bei Volkswagen, in: Roth/Kohl, Perspektive: Gruppenarbeit (1988), S. 138–152.
- Buhmann, Heinrich u. a.: Geisterfahrt ins Leere. Roboter und Rationalisierung in der Automobilindustrie, Hamburg 1984.
- Busch, Klaus W.: Strukturwandlungen der westdeutschen Automobilindustrie. Ein Beitrag zur Erfassung und Deutung einer industriellen Entwicklungsphase im Übergang vom produktionsorientierten zum marktorientierten Wachstum, Berlin 1966.
- Buschmann, Birgit: Unternehmenspolitik in der Kriegswirtschaft und Inflation. Die Daimler-Motoren-Gesellschaft 1914–1923, Stuttgart 1998.
- Bussinger, W. u. a.: Technische Veränderungen und ihre ökonomischen Auswirkungen (Branchenbericht), Oktober 1968 (= Forschungsprojekt des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft [RKW] e. V. »Rationeller Einsatz der menschlichen Arbeitskraft durch soziale und technische Anpassung der Arbeit an den Menschen bei technischer Umstellung«, Materialberichte, 10. Fahrzeugbau, Teil A).
- Clemens, Hans: Die Entwicklung der deutschen Personenkraftwagen-Industrie unter besonderer Berücksichtigung der Jahre 1945–1950, Diss. Köln 1953.
- Dahrendorf, Ralf: Sozialstruktur des Betriebes. Betriebssoziologie, Wiesbaden 1959.
- Daimler-Benz: Liste Hoss/Mühleisen stabilisiert. Ein Gespräch mit dem Betriebsrat Gerd Rathgeb, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Starker Arm am kurzen Hebel (1981), S. 130–134.
- Daimler-Benz Stuttgart. Drei Monate im neuen Betriebsrat, in: Express, 16. Januar 1979, Nr. 1, S. 11.

- D'Alessio, Nestor/Oberbeck, Herbert/Seitz, Dieter: »Rationalisierung in Eigenregie«. Ansätze für den Bruch mit dem Taylorismus bei VW, Hamburg 2000.
- Dehnen, Veronika: Grenzüberschreitende Verhandlungen. Wie Akteursdynamiken und institutionelle Umwelten Internationale Rahmenvereinbarungen beeinflussen, Frankfurt a. M./New York 2014.
- Dehnen, Veronika/Wannöffel, 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.
- Delp, Volker/Schmidt, Lothar/Wohlfahrt, Klaus: Gewerkschaftliche Betriebspolitik bei Ford, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Gewerkschaften und Klassenkampf (1974), S. 161–175.
- Detje, Richard u. a.: Von der Westzone zum Kalten Krieg. Restauration und Gewerkschaftspolitik im Nachkriegsdeutschland, Hamburg 1982.
- Der Deutsche Metallarbeiter-Verband im Jahre 1919. Jahr- und Handbuch für Verbandsmitglieder, Stuttgart 1920.
- Der Deutsche Metallarbeiter-Verband im Jahre 1920. Jahr- und Handbuch für Verbandsmitglieder, Stuttgart 1921.
- Deutscher Metallarbeiter-Verband: Die deutsche Autoindustrie Ende 1929. Zusammengefasst und bearbeitet nach Erhebungen vom Vorstand des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes, Stuttgart 1930.
- Diefenbacher, Hans/Nutzinger, Hans G. (Hg.): Mitbestimmung: Theorie, Geschichte, Praxis. Konzepte und Formen der Arbeitnehmerpartizipation, Bd. 1, Heidelberg 1984.
- Diefenbacher, Hans/Nutzinger, Hans G.: Basispartizipation oder arbeitsteiliges Gegenmachtmodell? Die Praxis der Mitbestimmung in einem Großbetrieb der Automobilindustrie, in: Hans G. Nutzinger (Hg. unter Mitarbeit von Volker Teichert), Mitbestimmung und Arbeiterselbstverwaltung. Praxis und Programmatik, Frankfurt a. M./New York 1982, S. 477–502.
- Diefenbacher, Hans u. a.: Mitbestimmung: Norm und Wirklichkeit. Fallstudie aus einem Großbetrieb der Automobilindustrie, Frankfurt a. M./New York 1984.

- Diekmann, Achim: Die Automobilnachfrage als Konjunktur- und Wachstumsfaktor. Eine Input-Output-Studie, Tübingen 1975.
- : Die Automobilindustrie in Deutschland, Köln 1985.
- Diez, Willi: Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Automobilindustrie. Herausforderungen und Perspektiven, München 2012.
- Dörrich, Walter/Schönhoven, Klaus (Bearb.): Die Industriegewerkschaft Metall in der frühen Bundesrepublik (= Quellen zur Geschichte der deutschen Gewerkschaftsbewegung im 20. Jahrhundert. Hg. von Klaus Schönhoven und Hermann Weber, Bd. 10), Köln 1991.
- Dohse, Knuth: Ausländerentlassungen beim Volkswagenwerk, in: *Leviathan* 4 (1976), S. 485–493.
- Dohse, Knuth/Jürgens, Ulrich/Malsch, Thomas: Vom »Fordismus« zum »Toyotismus«? Die Organisation der industriellen Arbeit in der japanischen Automobilindustrie, in: *Leviathan* 12 (1984), S. 448–477.
- Doleschal, Reinhard: Zur geschichtlichen Entwicklung des Volkswagenkonzerns, in: Doleschal/Dombois, *Wohin läuft VW?* (1982), S. 18–54.
- Doleschal, Reinhard/Dombois, Rainer (Hg.): *Wohin läuft VW? Die Automobilproduktion in der Weltwirtschaftskrise*, Hamburg 1982.
- Dombois, Rainer: Beschäftigungspolitik in der Krise. VW als Modell großbetrieblichen Krisenmanagements, in: Doleschal/Dombois, *Wohin läuft VW?* (1982), S. 273–290.
- : Massenentlassungen bei VW: Individualisierung der Krise, in: *Leviathan* 4 (1976), S. 432–464.
- Dreßler, Kristina: *Der Lebenszyklus der deutschen Automobilindustrie. Know-how und Überleben 1886–1939*, Lohmar/Köln 2006.
- Dribbusch, Heiner: Sozialpartnerschaft und Konflikt: Gewerkschaftliche Krisenpolitik am Beispiel der deutschen Automobilindustrie, in: *Zeitschrift für Politik* 59 (2012), S. 123–143.
- Düe, Dietmar/Hentrich, Jörg: *Krise der Automobilindustrie – Das Beispiel des Multi General Motors/Opel AG*, Frankfurt a. M. 1981.
- Eberwein, Wilhelm/Tholen, Jochen: *Borgwards Fall. Arbeit im Wirtschaftswunder*. Borgward, Goliath, Lloyd, Bremen 1987.
- Eckardt, Andrea: *Qualifiziert diskutieren, weiter streiten, mehr mitgestalten. 40 Jahre Kampf um Arbeit im Volkswagen Werk Salzgitter*, Hamburg 2010.
- Edelmann, Heidrun: *Heinz Nordhoff und Volkswagen. Ein deutscher Unternehmer im amerikanischen Jahrhundert*, Göttingen 2003.

- : Vom Luxusgut zum Gebrauchsgegenstand. Die Geschichte der Verbreitung von Personenkraftwagen in Deutschland, Frankfurt a.M. 1989.
- Ehrmann, Michael: Die Geschichte des Werkes Sindelfingen der Daimler-Motoren-Gesellschaft und der Daimler-Benz AG, Diss. Stuttgart 1998.\*
- Elis, Volker: Von Amerika nach Japan und zurück. Die historischen Wurzeln und Transformationen des Toyotismus, in: *Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History* 6 (2009), S. 255–275.
- Endres, Egon: Macht und Solidarität. Beschäftigungsabbau in der Automobilindustrie. Das Beispiel AUDI/NSU Neckarsulm, Hamburg 1990.
- Endres, Egon/Wehner, Theo: Es gibt keine Stunde Null bei der Einführung der Gruppenarbeit. Das Beispiel der Automobilindustrie, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 44 (1993), S. 631–644.
- Engbert, Anna: Industrielle Beziehungen in der Automobilindustrie. Die Daimler-Benz AG 1949–1966/67, in: Tilly/Triebel, *Automobilindustrie* (2013), S. 285–299.
- Engelen, Ute: Demokratisierung der betrieblichen Sozialpolitik? Das Volkswagenwerk in Wolfsburg und Automobiles Peugeot in Sochaux 1944–1980, Baden-Baden 2013.
- Die Ergebnisse der Betriebsratswahlen bei Daimler-Benz in Stuttgart. Südwestfunk-Interview mit Frank Steinkühler am 8.10.1978, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 29 (1978), S. 751–754.
- Erklärung der Plakat-Betriebsräte bei Daimler-Benz Stuttgart-Untertürkheim. Betriebsratssitzung am 20.2.85, in: *Express*, 11. März 1985, Nr. 3, S. 8.
- »... es war eine richtige Entscheidung«, in: *Express*, 23. April 1979, Nr. 4, S. 9.
- Fattmann, Rainer: 125 Jahre Arbeit und Leben in den Werken von Daimler und Benz. Die Geschichte der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung, Ludwigsburg 2011.
- Feldenkirchen, Wilfried: »Vom Guten das Beste«. Von Daimler und Benz zur DaimlerCrysler AG, Bd. 1: Die ersten 100 Jahre (1883–1983), München 2003.
- Fetzer, Thomas: Beyond Convergence versus Path Dependence. The Internationalization of Industrial Relations at Ford Germany and Britain (1967–1985) (= MPIfG Working Paper 09/3), Köln 2009.
- : *Paradoxes of Internationalization. British and German Trade Unions at Ford and General Motors 1967–2000*, Manchester 2012.

- : Europäisierung und »Nationalisierung«. Deutsche Gewerkschaftspolitik bei Ford (1967–1989), in: *Archiv für Sozialgeschichte* 49 (2009), S. 283–302.
- : International Challenges and National Allegiances: British and West German Trade Union Politics at Ford, 1967–1973, in: *Contemporary European History* 18 (2009), S. 99–122.
- : Walking out of the national workplace. Industrial disputes and trade union politics at Ford in Britain and Germany in the 1970s and 1980s, in: *Bonin/Lung/Tolliday, Ford* (2003), Bd. 1, S. 393–415.
- Fichter, Michael: *Besatzungsmacht und Gewerkschaften. Zur Entwicklung und Anwendung der US-Gewerkschaftspolitik in Deutschland 1944–1948*, Opladen 1982.
- : *Einheit und Organisation. Der Deutsche Gewerkschaftsbund im Aufbau 1945 bis 1949*, Köln 1990.
- : *Aufbau und Neuordnung: Betriebsräte zwischen Klassensolidarität und Betriebsloyalität*, in: *Martin Broszat/Klaus-Dietmar Henke/Hans Woller (Hg.), Von Stalingrad zur Währungsreform. Zur Sozialgeschichte des Umbruchs in Deutschland*, München 1988, S. 469–549.
- Fischer, Dominik: *Krisen und Krisenbewältigung bei der Daimler-Benz AG*, Vaihingen 2010.
- Fischer, Karlheinz/Zinnert, Ulrich/Streeb, Gerhard: *Rastatt – Mythos und Realität. Erfahrungen der Betriebsräte im Werk Rastatt der Mercedes-Benz AG*, in: *Bahn Müller/Salm, Intelligenter, nicht härter arbeiten?* (1996), S. 46–80.
- Fitting, Franziska: *Breite Information für die Belegschaft*, in: *Die Mitbestimmung* 33 (1987), S. 273–275.
- Flexible Menschen oder flexible Maschinen? Gespräch mit Betriebsräten der Plakat-Gruppe bei Daimler-Benz*, in: *Eckart Hildebrandt/Eberhard Schmidt/Hans Joachim Sperling (Hg.), High-tech-down. Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1986/87*, Berlin 1986, S. 39–46.
- Flik, Reiner: *Von Ford lernen? Automobilbau und Motorisierung in Deutschland bis 1933*, Köln/Weimar/Wien 2001.
- Forschungsprojekt des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft (RKW) e. V. »Rationeller Einsatz der menschlichen Arbeitskraft durch soziale und technische Anpassung der Arbeit an den Menschen bei technischer Umstellung«. *Materialberichte*. 10. Fahrzeugbau, Teil A–F, o. O. 1968.

- Forstmeier, Friedrich: Daimler-Benz AG Werk Bremen. Von Borgward zu Daimler-Benz. Der Automobilbau in Bremen 1906–1984, Bremen 1984.\*  
Fortschritt heißt nicht nur Geschwindigkeit. Gespräch mit Richard Heller, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 38 (1987), S. 619–628.
- Franz, Klaus: Ökologisch und zukunftsorientiert. Ein Szenario für die Opelstadt Rüsselsheim, in: Express, 15. Oktober 1990, Nr. 10, S. 5.
- : PAISY aber wie? Die Auseinandersetzung um die Einführung eines Personalinformationssystems bei Adam Opel AG in Rüsselsheim, in: WSI Mitteilungen 36 (1983), S. 146–149.
- Freels, Thomas (Bearb.): 80 Jahre Arbeitsbedingungen bei Ford in Köln 1931–2011. Eine Ausstellung der Ford-Werke GmbH, Köln 2011.
- Frerichs, Melanie: Innovationsprozesse und organisationaler Wandel in der Automobilindustrie. Eine prozessoziologische Analyse betrieblicher Machtproben, Wiesbaden 2014.
- Friedeburg, Ludwig von: Betriebsverfassung und Mitbestimmung. Gesetz und gesellschaftliche Wirklichkeit, in: Walter-Raymond-Stiftung (Hg.), Die unternehmerische Verantwortung in unserer Gesellschaftsordnung. Tatbestand und Forderung, Köln/Opladen 1964, S. 150–178.
- Friedel, Klaus: Vom Massenintegrationsapparat zur Gewerkschaft »neuen Typs«? Der DGB im Übergang vom Fordismus zum Postfordismus, Konstanz 1990.
- Fürstenberg, Friedrich: Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 10 (1958), S. 418–429.
- Funder, Maria: Betriebliche Organisation in der Organisationsgesellschaft, in: Böhle/Voß/Wachtler, Handbuch Arbeitssoziologie (2010), S. 513–543.
- Gaedeke, Oliver/Hurrle, Gerd: Betriebsratsarbeit in logistischen Produktionsketten: Beispiel Automobilindustrie, in: Industrielle Beziehungen 6 (1999), S. 476–485.
- Gaigalat, Michael/Kania, Rolf: Autos statt Kohle? Opel und Ford entdecken das Ruhrgebiet, in: Landschaftsverband Rheinland, Rheinisches Industriemuseum Oberhausen (Hg.), War die Zukunft früher besser? Visionen für das Ruhrgebiet, Bottrop/Essen 2000, S. 271–286.
- Georg, Walter/Kißler, Leo/Scholten, Udo: Mitbestimmung und Arbeiterbildung. Eine Fallstudie in einem Großbetrieb der Metallindustrie, Opladen 1981.

- Gerlach, Rüdiger: »Das geschlossene System ökonomischer Hebel«. Die Erfolgsbeteiligung der Beschäftigten im Automobilbau im DDR-BRD-Vergleich 1950–1980, in: Tilly/Triebel, *Automobilindustrie* (2013), S. 301–328.
- Gerst, Detlef u. a.: Gruppenarbeit in den 90ern. Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante, in: SOFI-Mitteilungen 22 (1995), S. 39–64.
- Gester, Jochen/Hajek, Willi (Hg.): *Sechs Tage der Selbstermächtigung. Der Streik bei Opel Bochum Oktober 2004*, Berlin 2005.
- Gleising, Günter (Hg.): »Opel kommt ...«. 25 Jahre Opel AG in Bochum, Bochum 1987.
- Golombek, Jana/Osses, Dietmar (Hg.): *Schichtwechsel. Von der Kohlenkrise zum Strukturwandel. Katalog zur Ausstellung im LWL-Industriemuseum Zeche Hannover in Bochum 3.7.–30.10.2011*, Essen 2011.
- Granel, Michael u. a.: *Gruppenarbeit in der Motorenmontage. Ein Vergleich von Arbeitsstrukturen (= Schriftenreihe »Humanisierung des Arbeitslebens«, Bd. 3)*, Frankfurt a. M. 1980.
- Grebing, Helga (Hg.): *Geschichte der sozialen Ideen in Deutschland. Sozialismus – Katholische Soziallehre – Protestantische Sozialethik. Ein Handbuch*, 2. Aufl., Wiesbaden 2005.
- 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.
- Gregor, Neil: *Stern und Hakenkreuz. Daimler-Benz im Dritten Reich*, Berlin 1997.\*
- Greifenstein, Ralph/Jansen, Peter/Kißler, Leo: *Gemanagte Partizipation. Qualitätszirkel in der deutschen und der französischen Automobilindustrie*, München/Mering 1993.
- Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo: *Mitbestimmung im Spiegel der Forschung. Eine Bilanz der empirischen Untersuchungen 1952–2010*, Berlin 2010.
- Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo: *Die Entwicklung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen durch Kooperation. Das Beispiel Volkswagen: Untersuchungsergebnisse zu den VW-Zirkeln*, in: *Kißler, Management und Partizipation* (1992), S. 99–122.
- Grieger, Manfred: *Die geplatzte »Wirtschaftswundertüte«. Die Krisen 1966/67 und 1973/75 im deutschen Symbolunternehmen Volkswagen*, in: Tilly/Triebel, *Automobilindustrie* (2013), S. 23–75.

- : Der neue Geist im Volkswagenwerk. Produktinnovation, Kapazitätsabbau und Mitbestimmungsmodernisierung 1968–1976, in: Reitmayer/Rosenberger, Unternehmen am Ende des »goldenen Zeitalters« (2008), S. 31–66.
- Grieger, Manfred/Lupa, Markus: Vom Käfer zum Weltkonzern. Die Volkswagen Chronik, Wolfsburg 2014.
- Grohmann, Peter/Sackstetter, Horst (Hg.): Plakat. 10 Jahre Betriebsarbeit bei Daimler-Benz, Berlin 1979.
- Das Grün bricht aus den Zweigen ... plakat-KollegInnen wieder in der IG Metall, in: Express, 13. Juni 1989, Nr. 6, S. 1.
- Grunow-Osswald, Elfride: Wirtschaftskrisen – Wendepunkte für den Konzern? Daimler-Benz 1960–1985, in: Tilly/Triebel, Automobilindustrie (2013), S. 77–110.
- Gruppe Internationale Marxisten: Der Streik bei Ford vom 24.8.–30.8.1973. Streikverlauf, Analyse, Einschätzung, Dokumentation (= Was tun, Sonderdruck), Frankfurt a. M. 1973.
- Gudjons, Anette: Die Entwicklung des »Volksautomobils« von 1904 bis 1945 unter besonderer Berücksichtigung des »Volkswagens«. Ein Beitrag zu Problemen der Sozial-, Wirtschafts- und Technikgeschichte des Automobils, Diss. Hannover 1988.
- Gülden, Klaus/Peter, Horst: VW: Krisenlösung durch Entlassungen, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Gewerkschaften und Klassenkampf (1975), S. 38–46.
- Günther, Rolf: Markteintritt und Wettbewerbsverhalten in der Automobilindustrie. Das Beispiel der Glas GmbH, Frankfurt a. M. 1984.
- Hachtmann, Rüdiger: Gewerkschaften und Rationalisierung: Die 1970er Jahre – ein Wendepunkt?, in: Andresen/Bitzegeio/Mittag, »Nach dem Strukturbruch«? (2011), S. 181–209.
- Hachtmann, Rüdiger/Saldern, Adelheid von: »Gesellschaft am Fließband«. Fordistische Produktion und Herrschaftspraxis in Deutschland, in: Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History 6 (2009), S. 186–208.
- Hälker, Juri: Betriebsräte in Rollenkonflikten. Betriebspolitisches Denken zwischen Co-Management und Gegenmacht, München/Mering 2004.
- Haipeter, Thomas: Mitbestimmung bei VW. Neue Chancen für die betriebliche Interessenvertretung?, Münster 2000.

- : Arbeit und Kapital in der deutschen Automobilindustrie. Kontinuität und Wandel der industriellen Beziehungen, in: Tilly/Triebe, *Automobilindustrie* (2013), S. 329–361.
- : Erosion der industriellen Beziehungen? Die Folgen der Globalisierung für Tarifsystem und Mitbestimmung in der deutschen Automobilindustrie, in: Steffen Lehndorff (Hg.), *Abriss, Umbau, Renovierung? Studien zum Wandel des deutschen Kapitalismusmodells*, Hamburg 2009, S. 47–80.
- : Der Europäische Betriebsrat bei General Motors – Auf dem Weg zur europäischen Mitbestimmung?, in: *WSI Mitteilungen* 59 (2006), S. 617–623.
- : Vom Fordismus zum Postfordismus? Über den Wandel des Produktionssystems bei Volkswagen seit den siebziger Jahren, in: Rudolf Boch (Hg.), *Geschichte und Zukunft der deutschen Automobilindustrie. Tagung im Rahmen der »Chemnitzer Begegnungen« 2000*, Stuttgart 2001, S. 216–246.
- Hajek, Willi: Der Geist der Rebellion. Wie im Bochumer Opelwerk die Basis für ein widerständiges betriebliches Milieu entstand – eine Spurensuche, in: Gester/Hajek, *Sechs Tage der Selbstermächtigung* (2005), S. 9–16.
- Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts (Hg.): *Das Daimler-Benz-Buch. Ein Rüstungskonzern im »Tausendjährigen Reich«*, Nördlingen 1987.
- »Hauptsache, man wird gewählt«. Ergebnisse der Betriebsratswahlen in wichtigen Betrieben der Kölner Region, in: *Express*, 26. Juni 1984, Nr. 6, S. 14f.
- Hauser-Ditz, Axel/Mählmeyer, Valentina/Pries, Ludger: *Europäische Betriebsräte. Grenzüberschreitende Koordination in der Automobilzulieferindustrie*, Frankfurt a. M./New York 2015.
- Hauser-Ditz, Axel u. a.: *Transnationale Mitbestimmung? Zur Praxis Europäischer Betriebsräte in der Automobilindustrie*, Frankfurt a. M./New York 2010.
- Haußer, Christian: *Amerikanisierung der Arbeit? Deutsche Wirtschaftsführer und Gewerkschafter im Streit um Ford und Taylor (1919–1932)*, Stuttgart 2008.
- Heidel, Klaus: Kein guter Stern für die Schwarzen. Die Geschäfte von Daimler-Benz im Land der Apartheid, in: *Hamburger Stiftung für*

- Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, Das Daimler-Benz-Buch (1987), S. 708–744.
- Heitzenröder, Wolfram: Arbeiterbewegung in Rüsselsheim 1863–1914, Rüsselsheim 1988.
- Heller, Richard: Die Einigungsstelle als Schrittmacher neuer Arbeitszeitregelungen. Eine alternative Opel-Chronik für die Jahre 1975–1981, in: Das Mitbestimmungsgespräch 27 (1981), S. 283–286.
- Hemmer, Hans Otto: Betriebsrätegesetz und Betriebsrätepraxis in der Weimarer Republik, in: Ulrich Borsdorf/Hans O. Hemmer/Heinz Markmann (Hg.), Gewerkschaftliche Politik. Reform aus Solidarität. Zum 60. Geburtstag von Heinz O. Vetter, Köln 1977, S. 242–269.
- Hemmer, Hans Otto/Milert, Werner/Schmitz, Kurt Thomas: Gewerkschaftliche Politik unter der konservativ-liberalen Regierung seit 1982, in: Hemmer/Schmitz, Geschichte der Gewerkschaften in der Bundesrepublik (1990), S. 415–458.
- Hemmer, Hans Otto/Schmitz, Kurt Thomas (Hg.): Geschichte der Gewerkschaften in der Bundesrepublik. Von den Anfängen bis heute, Köln 1990.
- Henss, Kristina/Mikos, Lothar: Personalinformationssysteme. Der große Bruder im Betrieb, Berlin 1983.
- 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.
- Heßler, Martina: Die Halle 54 bei Volkswagen und die Grenzen der Automatisierung, in: Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History 11 (2014), S. 56–76.
- Heyl, Bernd: Der »Opel-Putsch«. Ein »wilder Streik« im Februar 1930, in: Heyl/Neugebauer, »... ohne Rücksicht auf die Verhältnisse« (1997), S. 15–34.
- Heyl, Bernd/Neugebauer, Andrea (Hg.): »... ohne Rücksicht auf die Verhältnisse«. Opel zwischen Weltwirtschaftskrise und Wiederaufbau, Frankfurt a.M. 1997.
- Hilbig, Winfried: Technischer Wandel und Mitbestimmung. Auswirkungen des Mikroelektronikeinsatzes am Beispiel der Automobilindustrie, Fuchsstadt 1992.

- Hildebrandt, Eckart: VW-Tarifvertrag zur Lohndifferenzierung, in: Dolechal/Dombois, *Wohin läuft VW?* (1982), S. 309–349.
- Hildebrandt, Eckart/Schmidt, Eberhard: Ökologie und Ökonomie: Ein neues Spannungsfeld der industriellen Beziehungen, in: Müller-Jentsch, *Konfliktpartnerschaft* (1991), S. 275–299.
- Hildebrandt, Eckart/Schmidt, Eberhard/Sperling, Hans Joachim (Hg.): *Zweidrittelgesellschaft – Eindrittelgewerkschaft. Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1988/89*, Berlin 1988.
- Hildebrandt, Eckart/Seltz, Rüdiger: Informationstechnologische Rationalisierung und industrielle Beziehungen: Thesen zu einem Vergleich zwischen Automobilindustrie und Maschinenbau, in: Georg Aichholzer/Gerd Schienstock (Hg.), *Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel. Neue Konfliktlinien und Konsensstrukturen*, Berlin 1989, S. 89–114.
- Hilger, Susanne: »Amerikanisierung« deutscher Unternehmen. Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49–1975), Wiesbaden 2004.
- Hiller, Walter: Die Zukunft der Interessenvertretung. Neue Aufgaben im Zeichen sich wandelnder Belegschaftsstrukturen, in: *Industriegewerkschaft Metall, Zukunft der Automobilindustrie* (1987), S. 133–143.
- Hinken, Günter: Vom »Gastarbeiter« aus der Türkei zum gestaltenden Akteur. Mitbestimmung und Integration von Arbeitsmigranten bei Ford in Köln, in: Motte/Ohliger, *Geschichte und Gedächtnis in der Einwanderungsgesellschaft* (2004), S. 259–272.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hg.): *Lexikon der Arbeits- und Industriosozologie*, Berlin 2013.
- Hochstetter, Dorothee: Motorisierung und »Volksgemeinschaft«. Das Nationalsozialistische Kraftfahrkorps (NSKK) 1931–1945, München 2005.
- Hoff, Andreas: Betriebliche Arbeitspolitik zwischen Arbeitszeitverkürzung und Arbeitszeitflexibilisierung, München 1983.\*
- : Vorausschauende Personalplanung in der Automobilindustrie. Das Beispiel der Audi/NSU/Auto Union AG, in: *Die Mitbestimmung* 29 (1983), S. 304–309.
- Hoffacker, Heinz-Wilhelm: Kommunalpolitik und Strukturwandel in Bochum zu Beginn der sechziger Jahre, in: Johannes Volker Wagner (Hg.), *Wandel einer Stadt. Bochum seit 1945*, Bochum 1993, S. 179–389.
- Hoffmann, Werner: Kaiserslautern: Opel-Arbeitszeit umstritten. Neu verhandeln, in: *Metall*, 13. Mai 1988, Nr. 10, S. 19.

- Hopmann, Barbara u. a.: Zwangsarbeit bei Daimler-Benz (= Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beiheft 78), Stuttgart 1994.
- Hoss, Willi: »Komm ins Offene, Freund«. Autobiografie. Hg. von Peter Kammerer, Münster 2004.
- : Ein relativ lockeres Regime, in: Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, Das Daimler-Benz-Buch (1987), S. 628–635.
- Hoss, Willi/Mühleisen, Hermann/D’Andrea, Mario (Hg.): Vorschlag zu den Betriebsratswahlen 1975, Offenbach 1975.
- Hoss, Willi u. a.: Was der Betriebsrat anders machen kann, Stuttgart 1978.
- Hunn, Karin: »Nächstes Jahr kehren wir zurück ...« Die Geschichte der türkischen »Gastarbeiter« in der Bundesrepublik, Göttingen 2005.
- Huwer, Jörg: »Gastarbeiter« im Streik. Die Arbeitsniederlegung bei Ford Köln im August 1973, Köln 2013.
- : »Gastarbeiter« im Streik. Die spontane Arbeitsniederlegung bei Ford Köln im August 1973, in: Geschichte im Westen 22 (2007), S. 223–249.
- Industriegewerkschaft Metall: 7. Konferenz der Industriegewerkschaft Metall für Vertrauensleute und Betriebsratsmitglieder, 26. und 27. November 1969, Stadthalle Braunschweig. Niederschrift über den Verlauf der Konferenz, Frankfurt a. M. 1970.
- Industriegewerkschaft Metall: Zehnter ordentlicher Gewerkschaftstag der IG Metall, 27. September bis 2. Oktober 1971. Protokoll, Frankfurt a. M. 1972.
- Industriegewerkschaft Metall: 16. ordentlicher Gewerkschaftstag der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, 22. bis 28. Oktober 1989. Protokoll, Frankfurt a. M. 1989.
- Industriegewerkschaft Metall (Hg.): Technologieentwicklung und Techniksteuerung. Für die soziale Gestaltung von Arbeit und Technik. Materialband Nr. 4 der Diskussionsforen »Die andere Zukunft: Solidarität und Freiheit«, Köln 1988.
- Industriegewerkschaft Metall (Hg.): Umweltschutz zwischen Reparatur und realer Utopie. Wege aus der Bedrohung. Materialband Nr. 1 der Diskussionsforen »Die andere Zukunft: Solidarität und Freiheit«, Köln 1988.
- Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland (Hg.): Zukunft der Automobilindustrie. Symposium der IG Metall Wolfsburg in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat der Volkswagen AG Werk

- Wolfsburg vom 25. bis 27. November 1986 in der Stadthalle Wolfsburg, Wolfsburg 1987.
- Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, Abteilung Vertrauensleute (Hg.): Handbuch für die Vertrauensleute der IG Metall, Frankfurt a. M. 1973.
- Industriegewerkschaft Metall, Vorstand (Hg.): Auto, Umwelt und Verkehr. Umsteuern, bevor es zu spät ist!, Frankfurt a. M. 1990.
- Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, Vorstand: Geschäftsbericht 1968 bis 1970, Frankfurt a. M. 1971.
- Industriegewerkschaft Metall, Vorstand (Hg.): 100 Jahre Industriegewerkschaft 1891 bis 1991. Vom Deutschen Metallarbeiter-Verband zur Industriegewerkschaft Metall. Ein Bericht in Wort und Bild, Köln 1991.
- Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, Vorstand: Die Lage der Automobilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland. Tendenzen, Perspektiven, Maßnahmen, Frankfurt a. M. 1975.
- Industriegewerkschaft Metall/Deutscher Naturschutzring (Hg.): Auto, Umwelt, Verkehr. Umsteuern, bevor es zu spät ist. Verkehrspolitische Konferenz der IG Metall und des Deutschen Naturschutzrings, Köln 1992.
- IG Metall, Verwaltungsstelle Darmstadt: PAISY. Personal-Abrechnungs- und Informationssystem. Die Auseinandersetzungen bei der Adam Opel AG, Darmstadt 1982.
- Institut für Marxistische Studien und Forschungen IMSF (Hg.): Mitbestimmung als Kampfaufgabe. Grundlagen – Möglichkeiten – Zielrichtungen. Eine theoretische, ideologiekritische und empirische Untersuchung zur Mitbestimmungsfrage in der Bundesrepublik, Köln 1972 (Studienausgabe).
- Interview mit Willi Hoss, in: Express, 23. Oktober 1978, Nr. 10, S. 2, 11.
- Jacobi, Otto/Müller-Jentsch, Walther/Schmidt, Eberhard (Hg.): Arbeiterinteressen gegen Sozialpartnerschaft. Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1978/79, Berlin 1979.
- (Hg.): Arbeitskampf um Arbeitszeit. Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1979/80, Berlin 1979.\*
- (Hg.): Gewerkschaften und Klassenkampf. Kritisches Jahrbuch 1972, Frankfurt a. M. 1972.
- (Hg.): Gewerkschaften und Klassenkampf. Kritisches Jahrbuch 1973, Frankfurt a. M. 1973.

- (Hg.): Gewerkschaften und Klassenkampf. Kritisches Jahrbuch 1974, Frankfurt a. M. 1974.
- (Hg.): Gewerkschaften und Klassenkampf. Kritisches Jahrbuch 1975, Frankfurt a. M. 1975.
- (Hg.): Gewerkschaftspolitik in der Krise. Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1977/78, Berlin 1978.
- (Hg.): Moderne Zeiten – alte Rezepte. Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1980/81, Berlin 1980.
- (Hg.): Starker Arm am kurzen Hebel. Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1981/82, Berlin 1981.
- Jacobi-Bettini, Angelika: Metallgewerkschaft Hessen 1945 bis 1948. Zur Herausbildung des Prinzips autonomer Industriegewerkschaften, Marburg 1982.
- Jahresbericht der Ortsverwaltung Berlin des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes für das Geschäftsjahr 1920, Berlin o. J.
- Jürgens, Ulrich/Gutzler, Alfred: Zur ökonomischen Lage und zu den Perspektiven der Automobilindustrie, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 38 (1987), S. 628–640.
- 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.
- Jürgens, Ulrich/Krzywdzinski, Martin: Die neue Ost-West-Arbeitsteilung. Arbeitsmodelle und industrielle Beziehungen in der europäischen Automobilindustrie, Frankfurt a. M./New York 2010.
- Jürgens, Ulrich/Malsch, Thomas/Dohse, Knuth: Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich, Berlin u. a. 1989.
- Kädtler, Jürgen: Sozialpartnerschaft im Umbruch. Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus, Hamburg 2006.
- Kädtler, Jürgen/Sperling, Hans Joachim: Verhandelte Globalisierung in der deutschen Automobilindustrie, in: Abel/Sperling, Umbrüche und Kontinuitäten (2001), S. 281–294.
- Kalbitz, Rainer: Die Ära Otto Brenner in der IG Metall, Frankfurt a. M. 2001.\*

- : Gewerkschaftliche Tarifpolitik in den Jahren des Wirtschaftswunders, in: Hemmer/Schmitz, Geschichte der Gewerkschaften in der Bundesrepublik (1990), S. 185–247.
- Kania, Rudolf: Das Zechensterben und der Opel »Kadett«. Autos statt Kohle?, in: Golombek/Osses, Schichtwechsel (2011), S. 62–70.
- Karahasan, Yilmaz/Öztürk, Nihat: Migrantinnen und Migranten in der IG Metall. Eine Zwischenbilanz, in: Peter Kühne/Nihat Öztürk/Klaus-W. West (Hg.), Gewerkschaften und Einwanderung. Eine kritische Zwischenbilanz, Köln 1994, S. 284–297.
- Keller, Bernd: Einführung in die Arbeitspolitik. Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive, 7. Aufl., München 2008.
- Kempter, Klaus: Eugen Loderer und die IG Metall. Biografie eines Gewerkschafters, Filderstadt 2003.\*
- Kern, Horst/Schumann, Michael: Industrielarbeit und Arbeiterbewusstsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluss der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewusstsein, 3. Aufl., Frankfurt a. M./Köln 1974.\*
- : Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung, München 1984.
- Kißler, Leo (Hg.): Management und Partizipation in der Automobilindustrie. Zum Wandel der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Frankreich, Frankfurt a. M./New York 1992.
- (Hg.): Toyotismus in Europa. Schlanke Produktion und Gruppenarbeit in der deutschen und französischen Automobilindustrie, Frankfurt a. M./New York 1996.
- Kißler, Leo/Greifenstein, Ralph/Schneider, Karsten: Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Einführung, Wiesbaden 2011.
- Klebe, Thomas/Roth, Siegfried (Hg.): Informationen ohne Grenzen. Computernetze und internationale Arbeitsteilung, Hamburg 1987.
- Kleißmann, Christoph: Betriebsräte und Gewerkschaften in Deutschland 1945–1952, in: Winkler, Politische Weichenstellungen im Nachkriegsdeutschland (1979), S. 45–73.
- Klitzke, Udo: Professionelle Betriebsratsarbeit ist qualifizierte Mitbestimmung, in: Klitzke/Betz/Mörike, Vom Klassenkampf zum Co-Management? (2000), S. 227–234.

- Klitzke, Udo/Betz, Heinrich/Mörike, Mathias (Hg.): Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik, Hamburg 2000.
- Knirsch, Nina: Betriebliches Co-Management und Standortkonkurrenz. Gewerkschaftliche Solidarität und Beschäftigungssicherung im Europäischen Betriebsrat, Münster 2014.
- Koch, Günther: Arbeitnehmer steuern mit. Belegschaftsvertretung bei VW ab 1945, Köln 1987.
- Kocka, Jürgen: Die Angestellten in der deutschen Geschichte 1850–1980. Vom Privatbeamten zum angestellten Arbeitnehmer, Göttingen 1981.
- Kocyba, Hermann/Vormbusch, Uwe: Partizipation als Managementstrategie. Gruppenarbeit und flexible Steuerung in Automobilindustrie und Maschinenbau, Frankfurt a. M./New York 2000.
- Köhler, Christoph/Sengenberger, Werner: Konjunktur und Personalanpassung. Betriebliche Beschäftigungspolitik in der deutschen und amerikanischen Automobilindustrie, Frankfurt a. M./New York 1983.
- Kölner Proteststreik gegen Versorgungsnotstand 1948, 20./21. Januar 1948, in: Roßmann, Vom mühsamen Weg zur Einheit (1991), S. 437 f.
- König, Benno: Interessenvertretung am Arbeitsplatz: Betriebsrätepraxis in der Metallindustrie 1920–1933, in: Klaus Tenfelde (Hg.), Arbeiter im 20. Jahrhundert, Stuttgart 1991, S. 66–90.
- 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.
- : Fit for Leadership. Gewinnsprünge und Sparprogramme in der Automobilindustrie, in: Sozialismus 42 (2015), H. 1, S. 51–54.
- Kolb, Arnd: Autos, Arbeit, Ausländer. Die Geschichte der Arbeitsmigration des Audi Werks Neckarsulm, Bielefeld 2011.
- Kolb, Johannes: Metallgewerkschaften in der Nachkriegszeit. Der Organisationsaufbau der Metallgewerkschaften in den drei westlichen Besatzungszonen Deutschlands, Frankfurt a. M. 1970.\*
- Kollegen beginnen sich zu wehren. Gespräch mit Mitgliedern der Stuttgarter »plakat«-Gruppe über Probleme betrieblicher Rationalisierungsmaßnahmen und Gegenwehr der Beschäftigten, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Gewerkschaftspolitik in der Krise (1978), S. 9–22.

- Kollegen der »Gruppe oppositioneller Gewerkschafter in der IG Metall«: Listenvielfalt bei Opel, Bochum, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Arbeiterinteressen gegen Sozialpartnerschaft (1979), S. 110–115.
- Koopmann, Klaus: Gewerkschaftliche Vertrauensleute. Darstellung und kritische Analyse ihrer Entwicklung und Bedeutung von den Anfängen bis zur Gegenwart unter besonderer Berücksichtigung des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes (DMV) und der Industriegewerkschaft Metall (IGM), 2 Bde., München 1979.
- Kotthoff, Hermann: Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb, Frankfurt a. M./New York 1981.
- : Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München/Mering 1994.
- : Betriebliche Sozialordnung, in: Hirsch-Kreinsen/Minsen, Lexikon der Arbeits- und Industriosozologie (2013), S. 140–145.
- : »Betriebliche Sozialordnung« als Basis ökonomischer Leistungsfähigkeit, in: Jens Beckert/Christoph Deutschmann (Hg.), Wirtschaftssoziologie (= Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 49/2009), Wiesbaden 2010, S. 428–446.
- : Zum Verhältnis von Betriebsrat und Gewerkschaft. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Bergmann, Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften (1979), S. 298–325.
- Krämer-Badoni, Thomas/Grymer, Herbert/Rodenstein, Marianne: Zur sozio-ökonomischen Bedeutung des Automobils, Frankfurt a. M. 1971.\*
- Kratzenberg, Volker: Arbeiter auf dem Weg zu Hitler? Die Nationalsozialistische Betriebszellen-Organisation: Ihre Entstehung, ihre Programmatik, ihr Scheitern 1927–1934, Frankfurt a. M. u. a. 1989.
- Kraus, Jobst/Sackstetter, Horst/Wentsch, Willi (Hg.): Auto, Auto über alles! Nachdenkliche Grüße zum Geburtstag, Freiburg i. Br. 1987.
- Kruk, Max/Lingnau, Georg: 100 Jahre Daimler-Benz. Das Unternehmen, Mainz 1986.\*
- Krusche, Reinhard/Pfeiffer, Dagmar: Betriebliche Gewerkschaftsorgane und Interessenvertretung. Zur Betriebsräte- und Vertrauensleutepolitik der IG Metall, Berlin 1975.
- Kuchinke, Thomas: Nachspiel eines Solidaritätsstreiks. VW Salzgitter – Interessenvertretungen im Clinch, in: Express, 10. März 1988, Nr. 3, S. 14.

- Kuckelkorn, Wilfried: Wege zur Gruppenarbeitsorganisation, in: Roth/Kohl, Perspektive: Gruppenarbeit (1988), S. 95–99.
- Kugler, Anita: Arbeitsorganisation und Produktionstechnologie der Adam Opel Werke (von 1900 bis 1929) (= Internationales Institut für vergleichende Gesellschaftsforschung, Veröffentlichungsreihe/Arbeitspolitik 202), Berlin 1985.
- : Arbeit und Arbeiter am Automobil. Von der Werkstatt zur Fließbandproduktion, in: Kraus/Sackstetter/Wentsch, Auto, Auto über alles? (1987), S. 48–74.
- : Von der Werkstatt zum Fließband. Etappen der frühen Automobilproduktion in Deutschland, in: Geschichte und Gesellschaft 13 (1987), S. 304–339.
- Kuhlmann, Martin: Modellwechsel? Die Entwicklung betrieblicher Arbeits- und Sozialstrukturen in der deutschen Automobilindustrie, Berlin 2004.
- : Erfahrungen mit neuen Arbeitsformen in der Automobilindustrie. Bedingungen strukturinnovativer Gruppenarbeit, in: Bahnmüller/Salm, Intelligenter, nicht härter arbeiten? (1996), S. 112–139.
- : Perspektiven der Arbeitspolitik nach der Krise: Entwicklungslinien und Handlungsbedingungen, in: WSI Mitteilungen 62 (2009), S. 675–682.
- Kuhnhenne, Michaela: Frauenleitbilder und Bildung in der westdeutschen Nachkriegszeit. Analyse am Beispiel der Region Bremen, Wiesbaden 2005.
- Kurzarbeit bei Opel Rüsselsheim, in: Express, 13. Dezember 1979, Nr. 12, S. 2.
- Lang, Thomas: Eine kurze Geschichte des Automobils, Stuttgart 2013.\*
- Langeveld, Herman J. u. a.: Zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Die belgischen, niederländischen und westzonalen deutschen Gewerkschaften in der Phase des Wiederaufbaus 1945–1951, Münster/Hamburg 1994.
- Lauschke, Karl: Die halbe Macht. Mitbestimmung in der Eisen- und Stahlindustrie 1945 bis 1989, Essen 2007.
- : Zwischen Konflikt und Konsens. Betriebliche Mitbestimmung in der Bundesrepublik, in: Justizministerium des Landes NRW (Hg.), Weichenstellungen im Arbeits- und Sozialrecht der Bundesrepublik. Diktatorische Vergangenheit und demokratische Prägung, Recklinghausen 2013, S. 118–134.
- Lay, Gunter: Gruppenarbeit, in: Hirsch-Kreinsen/Minssen, Lexikon der Arbeits- und Industriosozilogie (2013), S. 245–250.

- Leminsky, Gerhard: Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Erfahrungen und Perspektiven, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 36 (1985), S. 151–161.
- Lompe, Klaus u. a.: Regionale Bedeutung und Perspektiven der Automobilindustrie. Die Beispiele Südostniedersachsen und Südhessen, Düsseldorf 1991.
- Lucy, Herbert: Kämpfen – ein Leben lang. Erinnerungen des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden von Daimler-Benz, München/Zürich 1993.
- Lupa, Markus: Volkswagen Chronik. Der Weg zum Global Player, Wolfsburg 2008.
- : Das Werk der Briten. Volkswagenwerk und Besatzungsmacht 1945–1949, Wolfsburg 1999.
- Maier, Walter: Kollegen, Kumpel, schlaaffe Figuren. Das Betriebsratsbild der Arbeitnehmer in der Arbeiterliteratur, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 37 (1986), S. 494–504.
- Marcello, Dieter: Großer Bruder Daimler-Benz, in: Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, Das Daimler-Benz-Buch (1987), S. 654–656.
- : Großer Bruder Daimler-Benz. Die Auseinandersetzung um das Personalinformationssystem, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Moderne Zeiten (1980), S. 9–16.
- Markovits, Andrei S.: The Politics of the West German Trade Unions. Strategies of Class and Interest Representation in Growth and Crisis, Cambridge 1986.
- Mason, Timothy: Sozialpolitik im Dritten Reich. Arbeiterklasse und Volksgemeinschaft, 2. Aufl., Opladen 1978.
- Meine, Hartmut/Reusch, Thilo: Integrations-Tarifvertrag Auto 5000, in: WSI Mitteilungen 62 (2009), S. 165–167.
- Meine, Hartmut/Schwitzer, Helga: Neuland erfolgreich bearbeitet. Eine Bilanz der Bezirksleitung der IG Metall, in: Schumann u. a., Auto 5000 (2006), S. 29–35.
- Mielke, Siegfried: Die Neugründung der Gewerkschaften in den westlichen Besatzungszonen – 1945 bis 1949, in: Hemmer/Schmitz, Geschichte der Gewerkschaften in der Bundesrepublik (1990), S. 19–83.
- Mielke, Siegfried/Rütters, Peter (Bearb.): Gewerkschaften in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft 1945–1949 (= Quellen zur Geschichte der deutschen Gewerkschaftsbewegung im 20. Jahrhundert. Hg. von Hermann Weber und Siegfried Mielke, Bd. 7), Köln 1991.

- Mihr, Karl-Heinz: Gemeinsamkeit war unsere Stärke. Erinnerungen zur Geschichte des Volkswagenwerkes Baunatal, Gudensberg-Gleichen 1996.
- : Solidarität gegen Globalisierung. Erfahrungen eines Betriebsratsvorsitzenden, Hamburg 2001.\*
- : Wir haben uns geändert. Betriebsratsarbeit bei VW-Kassel, in: Buhmann u. a., Geisterfahrt ins Leere (1984), S. 142–146.
- Milert, Werner/Tschirbs, Rudolf: Die andere Demokratie. Betriebliche Interessenvertretung in Deutschland, 1848 bis 2008, Essen 2012.
- Minssen, Heiner: Arbeit in der modernen Gesellschaft. Eine Einführung, Wiesbaden 2012.
- : Arbeits- und Industriezoologie. Eine Einführung, Frankfurt a.M./New York 2006.
- : Der soziale Prozess betrieblichen Wandels, in: Karl Lauschke/Thomas Welskopp (Hg.), Mikropolitik im Unternehmen. Arbeitsbeziehungen und Machtstrukturen in industriellen Großbetrieben des 20. Jahrhunderts, Essen 1994, S. 16–47.
- Minssen, Heiner/Howaldt, Jürgen/Kopp, Ralf: Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. Das Beispiel Opel Bochum, in: WSI Mitteilungen 44 (1991), S. 434–441.
- Mommsen, Hans/Grieger, Manfred: Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter im Dritten Reich, Düsseldorf 1996.
- Motte, Jan/Ohliger, Rainer (Hg.): Geschichte und Gedächtnis in der Einwanderungsgesellschaft. Migration zwischen historischer Rekonstruktion und Erinnerungspolitik, Essen 2004.
- MTM bei Daimler-Benz. Kollegen berichten über die Einführung eines neuen Lohnsystems, Stuttgart 1978.
- Das MTM-System kommt, in: Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, Das Daimler-Benz-Buch (1987), S. 646–653.
- Müller, Werner: Lohnkampf, Massenstreik, Sowjetmacht. Ziele und Grenzen der »Revolutionären Gewerkschafts-Opposition« (RGO) in Deutschland 1928 bis 1933, Köln 1988.
- : Die Gründung des DGB, der Kampf um die Mitbestimmung, programmatisches Scheitern und der Übergang zum gewerkschaftlichen Pragmatismus, in: Hemmer/Schmitz, Geschichte der Gewerkschaften in der Bundesrepublik (1990), S. 87–147.

- Müller-Jentsch, Walther: Arbeit und Bürgerstatus. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie, Wiesbaden 2008.
- (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, 1. Aufl., München/Mering 1991.
- (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, 3. Aufl., München/Mering 1999.
- : Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung, 2. Aufl., Frankfurt a. M./New York 1997.
- : Strukturwandel der industriellen Beziehungen. »Industrial Citizenship« zwischen Markt und Regulierung, Wiesbaden 2007.
- : Arbeitsorganisation und neue Techniken als Gegenstand betriebs- und tarifpolitischer Konzeptionen und Strategien der IG Metall, in: Ben Dankbaar/Ulrich Jürgens/Thomas Malsch (Hg.), Die Zukunft der Arbeit in der Automobilindustrie, Berlin 1988, S. 263–280.
- : Gewerkschaftliche Politik in der Wirtschaftskrise II – 1978/79 bis 1982/83, in: Hemmer/Schmitz, Geschichte der Gewerkschaften in der Bundesrepublik (1990), S. 377–412.
- : Versuch über die Betriebsverfassung – Mitbestimmung als interaktiver Lernprozess, in: Müller-Jentsch, Arbeit und Bürgerstatus (2008), S. 159–172.
- : Vorwort des Herausgebers zur 3. Auflage, in: Müller-Jentsch, Konfliktpartnerschaft (1999), S. 7–11.
- u. a.: Betriebsräte-Befragung und Analyse der Industriepolitik im Maschinen- und Anlagenbau, Bochum 1998.
- Muster einer Betriebsvereinbarung vom Zonenausschuss der Gewerkschaften in der britischen Zone (15./16.2.1947), in: Mielke/Rütters, Gewerkschaften in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft (1991), S. 186–191.
- Muster, Manfred: Zum Stand der Gruppenarbeit in der Automobilindustrie der Bundesrepublik, in: Roth/Kohl, Perspektive: Gruppenarbeit (1988), S. 259–281.
- : Team oder Gruppe? Zum Stand der Sprachverwirrung über die »Gruppenarbeit«, in: Muster/Richter, Mit Vollgas in den Stau (1990), S. 108–127.
- Muster, Manfred/Richter, Udo (Hg.): Mit Vollgas in den Stau. Automobilproduktion, Unternehmensstrategien und die Perspektiven eines ökologischen Verkehrssystems, Hamburg 1990.

- Muster, Manfred/Wannöffel, Manfred: Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, Bochum 1989.
- Nach 20 Jahren: Test in der Praxis. Perspektiven nach der Wiederaufnahme der »plakat«-Gruppe in die IG Metall, in: Express, 19. Juli 1989, Nr. 7/8, S. 4f.
- Nagel, Bernhard/Riess, Birgit/Theis, Gisela: Der Lieferant on line. Just-in-Time-Produktion und Mitbestimmung in der Automobilindustrie, Baden-Baden 1990.
- Neliba, Günter: Die Opel-Werke im Konzern von General Motors (1929–1948) in Rüsselsheim und Brandenburg. Produktion für Aufrüstung und Krieg ab 1935 unter nationalsozialistischer Herrschaft, Frankfurt a. M. 2000.
- Neugebauer, Andrea: Etablierung der Sachzwänge. Werkzeitschrift und soziale Wirklichkeit nach dem Zweiten Weltkrieg, in: Heyl/Neugebauer, »... ohne Rücksicht auf die Verhältnisse« (1997), S. 195–216.
- : »... die Räder wieder ins Rollen bringen!«. Die Opelwerke nach 1945, in: Heyl/Neugebauer, »... ohne Rücksicht auf die Verhältnisse« (1997), S. 169–194.
- Neuheiser, Jörg: Postmaterialismus am laufenden Band? Mitbestimmung, Demokratie und die »Humanisierung der Arbeitswelt« in den Konflikten zwischen »plakat«-Gruppe und IG Metall bei Daimler-Benz in Untertürkheim, in: Andresen/Kuhnhenne/Mittag/Platz, Der Betrieb als sozialer und politischer Ort (2015), S. 99–114.
- : Der »Wertewandel« zwischen Diskurs und Praxis. Die Untersuchung von Wertvorstellungen zur Arbeit mit Hilfe von betrieblichen Fallstudien, in: Bernhard Dietz/Christopher Neumaier/Andreas Rödder (Hg.), Gab es den Wertewandel? Neue Forschungen zum gesellschaftlich-kulturellen Wandel seit den 1960er Jahren, München 2014, S. 141–167.
- Neukamp, Werner: Opel Rüsselsheim. Linke Vertrauenskörperleitung gewählt, in: Express, 16. März 1977, Nr. 3, S. 10.
- : Opel Rüsselsheim. Vertrauenskörperleitung zurückgetreten, in: Express, 21. Februar 1977, Nr. 2, S. 3.
- Niemann, Harry/Feldenkirchen, Wilfried (Hg.): 100 Jahre DaimlerCrysler Werk Untertürkheim 1904–2004. Wo das Auto anfing – Mobilität und Industrialisierung im Neckarraum, Vaihingen 2005.\*

- Niemann, Harry/Hermann, Armin (Hg.): Die Entwicklung der Motorisierung im Deutschen Reich und den Nachfolgestaaten. Stuttgarter Tage zur Automobil- und Unternehmensgeschichte, Stuttgart 1995.
- Nolte, Dirk: Freihandel, Protektion oder »Fair-Trade« auf den Weltautomobilmärkten? Analyse von struktureller Entwicklung und Wachstumspotenzialen der Pkw-Industrie, insbesondere der Volumenhersteller in der Bundesrepublik Deutschland, Thun/Frankfurt a. M. 1991.
- Nutzinger, Hans G. (Hg.): Perspektiven der Mitbestimmung. Historische Erfahrungen und moderne Entwicklungen vor europäischem und globalem Hintergrund, Marburg 1999.\*
- Oehlke, Paul: Humanisierung des Arbeitslebens, in: Hirsch-Kreinsen/Minsen, Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie (2013), S. 262–267.
- Opel, Fritz: Der Deutsche Metallarbeiter-Verband während des ersten Weltkrieges und der Revolution, Frankfurt a. M. 1957.
- Opel Bochum. Peinliche Schlappe für die IG Metall, in: Express, 18. Juli 1978, Nr. 7/8, S. 5.
- 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.
- Opel-Betriebsvereinbarung zur Rationalisierung: Ein einmaliger Vertrag?, in: Express, 21. Mai 1984, Nr. 5, S. 15.
- Opelarbeiter und Sonderschichten, in: Express, 15. November 1976, Nr. 11, S. 3.
- Oswald, Anne von: Volkswagen, Wolfsburg und die italienischen »Gastarbeiter« 1962–1975. Die gegenseitige Verstärkung des Provisoriums, in: Archiv für Sozialgeschichte 42 (2002), S. 55–79.
- Oswald, Richard: Lebendige Arbeitswelt. Die Sozialgeschichte der Daimler-Benz AG von 1945 bis 1985, Stuttgart 1986.
- 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 Förder-technik – Gießereitechnik – Informationstechnologie und -systeme, München 2012, S. 15–34.

- Otto, Wehrhart: Überstundenboykott sichert Ford-Standorte. Arbeit in Europa fair verteilt, in: Metall, 9. Dezember 1988, Nr. 25/26, S. 26 f.
- Owetschkin, Dimitrij: Die Wandlungen der betrieblichen Mitbestimmung in der Automobilindustrie in den 1970er Jahren. Das Beispiel Opel Rüsselsheim, in: Andresen/Kuhnhenne/Mittag/Platz, Der Betrieb als sozialer und politischer Ort (2015), S. 115–135.
- 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.
- Peter, Horst: Konkurrierende Listen – bei VW, in: Express international, 24. April 1972, Nr. 144, S. 6.
- Peters, Jürgen (Hg.): In freier Verhandlung. Dokumente zur Tarifpolitik der IG Metall 1945 bis 2002, Göttingen 2003.
- Pierer, Christian: Die Bayerischen Motoren-Werke bis 1933. Eine Unternehmensgründung in Krieg, Inflation und Weltwirtschaftskrise, München 2011.\*
- Pitz, Karl H.: Investitionsanalyse: Mitbestimmung mit Inhalt füllen, in: Die Mitbestimmung 29 (1983), S. 569–571.
- : Rückgrat für die Personalplanung, in: Der Gewerkschafter 32 (1984), H. 1, S. 38 f.
- »Plakat«-Gruppe: Automobilindustrie, Gewerkschaft und wir Arbeiter, in: Express, 22. November 1982, Nr. 11, S. 10 f.
- »Plakat«-Gruppe: Die Automobilindustrie, die Gewerkschaft und wir Arbeiter, in: Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, Das Daimler-Benz-Buch (1987), S. 663–667.
- Platz, Johannes/Andresen, Knud/Kuhnhenne, Michaela/Mittag, Jürgen: Der Betrieb als sozialer und politischer Ort: Unternehmens- und Sozialgeschichte im Spannungsfeld mikrohistorischer, praxeologischer und diskursanalytischer Ansätze, in: Andresen/Kuhnhenne/Mittag/Platz, Der Betrieb als sozialer und politischer Ort (2015), S. 7–26.
- Platzer, Hans-Wolfgang: Europäische Betriebsräte, in: Schroeder, Handbuch Gewerkschaften (2014), S. 637–655.
- Plumpe, Werner: Betriebliche Mitbestimmung in der Weimarer Republik. Fallstudien zum Ruhrbergbau und zur Chemischen Industrie, München 1999.

- : Die Betriebsräte in der Weimarer Republik: Eine Skizze zu ihrer Verbreitung, Zusammensetzung und Akzeptanz, in: Werner Plumpe/Christian Kleinschmidt (Hg.), *Unternehmen zwischen Markt und Macht. Aspekte deutscher Unternehmens- und Industriegeschichte im 20. Jahrhundert*, Essen 1992, S. 42–60.
- : Industrielle Beziehungen, in: Gerold Ambrosius/Dietmar Petzina/Werner Plumpe (Hg.), *Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Historiker und Ökonomen*, 2. Aufl., München 2006, S. 391–426.
- Pohl, Hans (Hg.): *Traditionspflege in der Automobilindustrie. Stuttgarter Tage zur Automobil- und Unternehmensgeschichte vom 8. bis 11. April 1991*, Stuttgart 1991.
- : Demontagen, Requisitionen und Verluste nach Kriegsende in Werken der Daimler-Benz AG, in: Pohl, *Traditionspflege in der Automobilindustrie* (1991), S. 19–33.
- : Konjunkturen und Krisen: Die deutsche Automobilindustrie zwischen Neubeginn und zweitem Ölpreisschock, in: Rainer Gömmel/Markus Denzel (Hg.), *Weltwirtschaft und Wirtschaftsordnung. Festschrift für Jürgen Schneider zum 65. Geburtstag*, Stuttgart 2002, S. 233–239.
- Pongratz, Hans J.: Human Resource Management, in: Hirsch-Kreinsen/Minssen, *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie* (2013), S. 256–262.
- Potthoff, Heinrich: *Gewerkschaften und Politik zwischen Revolution und Inflation*, Düsseldorf 1979.
- Pries, Ludger: *Auf dem Weg zu global operierenden Konzernen? BMW, Daimler-Benz und Volkswagen: Die Drei Großen der deutschen Automobilindustrie*, München/Mering 1999.
- : Rationalisierungstendenzen und Qualifikationswandel in der westdeutschen Automobilindustrie (= Sozialforschungsstelle Dortmund, Ergänzungsmaterialien, Bd. 10 C), Dortmund 1987.
- : Globalisierung und Wandel internationaler Unternehmen. Konzeptionelle Überlegungen am Beispiel der deutschen Automobilkonzerne, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 52 (2000), S. 670–695.
- Projektgruppe Ruhrgebietsanalyse: *Opel streikt. Ausbeutung und Kämpfe bei Opel*, Bochum 1973.
- Promberger, Markus: *Das VW-Modell und seine Nachfolger. Pioniere einer neuartigen Beschäftigungspolitik*, München/Mering 2002.

- Pusch, Manfred/Volkert, Klaus/Uhl, Hans-Jürgen: Qualitätszirkel/Werkstattkreise/Aktionskreise der Volkswagenwerk AG. Erfahrungen des Betriebsrats, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 34 (1983), S. 740–745.
- Raisch, Manfred: Die Konzentration in der deutschen Automobilindustrie. Betriebswirtschaftliche Bestimmungsfaktoren und Auswirkungen, Berlin 1973.
- Ramge, Ulrich: Aktuelle Gruppenarbeitskonzepte in der deutschen Automobilindustrie (= Hans-Böckler-Stiftung, Manuskripte 123), Düsseldorf 1993.
- Rathgeb, Gerd: Die Grenzen der betrieblichen Interessenvertretung, in: Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, Das Daimler-Benz-Buch (1987), S. 682–689.
- : »Nein zu den Personalinformations-Systemen!«, in: Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, Das Daimler-Benz-Buch (1987), S. 656–658.
- Rehder, Britta: Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel, Frankfurt a. M./New York 2003.
- : Legitimitätsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung, in: Zeitschrift für Soziologie 35 (2006), S. 227–242.
- : 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.
- Reich, Simon: The Fruits of Fascism. Postwar Prosperity in Historical Perspective, Ithaca/London 1990.
- Reitmayer, Morten: Das ökonomische Feld. Sozialraumanalyse und Betrieb, in: Andresen/Kuhnhenne/Mittag/Platz, Der Betrieb als sozialer und politischer Ort (2015), S. 53–72.
- Reitmayer, Morten/Rosenberger, Ruth (Hg.): Unternehmen am Ende des »goldenen Zeitalters«. Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive, Essen 2008.
- Remeke, Stefan: Gewerkschaften und Sozialgesetzgebung. DGB und Arbeitnehmerschutz in der Reformphase der sozialliberalen Koalition, Essen 2005.

- Richter, Hedwig/Richter, Ralf: Zum Streik der italienischen Arbeitsmigranten im Volkswagenwerk Wolfsburg 1962, in: Jahrbuch für Forschungen zur Geschichte der Arbeiterbewegung 7 (2008), S. 72–88.
- Riechert, Udo: Neubeginn im Schatten der NS-Tyrannie. Gewerkschaften und Betriebsräte in Braunschweig und Wolfsburg in den ersten Nachkriegsjahren, Braunschweig 1987.
- Ritter, Gerhard A./Tenfelde, Klaus: Arbeiter im Deutschen Kaiserreich 1871 bis 1914, Bonn 1992.
- Rödter, Andreas: Die Bundesrepublik Deutschland 1969–1990, München 2004.
- Rosellen, Hanns-Peter: Ford-Schritte. Der Wiederaufstieg der Ford-Werke Köln von 1945–1970, Frankfurt a. M. 1988.\*
- Rosellen, Hanns-Peter: »... und trotzdem vorwärts«. Die dramatische Entwicklung von Ford in Deutschland 1903 bis 1945, Frankfurt a. M. 1986.\*
- Roßmann, Witich: Vom mühsamen Weg zur Einheit. Lesebuch zur Geschichte der Kölner Metall-Gewerkschaften. Quellen und Dokumente, Bd. 2: 1918–1951, Hamburg 1991.
- Roth, Karl Heinz: Der Weg zum guten Stern des »Dritten Reichs«. Schlaglichter auf die Geschichte der Daimler-Benz AG und ihrer Vorläufer (1890–1945), in: Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, Das Daimler-Benz-Buch (1987), S. 28–389.
- Roth, Karl Heinz/Schmid, Michael: Die Daimler-Benz AG 1916–1948. Schlüsseldokumente zur Konzerngeschichte, Nördlingen 1987.
- Roth, Siegfried: Gruppenarbeit in der Autoindustrie. Stand und Perspektiven, in: Bahnmüller/Salm, Intelligenter, nicht härter arbeiten? (1996), S. 140–152.
- : Wiederentdeckung der eigenen Stärke? Lean-Production-Konzepte in der deutschen Automobilindustrie, in: Kißler, Toyotismus in Europa (1996), S. 109–139.
- Roth, Siegfried/Kohl, Heribert (Hg.): Perspektive: Gruppenarbeit, Köln 1988.
- Rüther, Martin: Arbeiterschaft in Köln 1928–1945, Köln 1990.
- : Zwischen Zusammenbruch und Wirtschaftswunder. Betriebsratstätigkeit und Arbeiterverhalten in Köln 1945 bis 1952, Bonn 1991.
- Sackstetter, Horst: Daimler-Benz, Stuttgart. Wahlbetrug und Neuwahlen, in: Express, 23. Oktober 1978, Nr. 10, S. 12.

- : Fragen zur Betriebsratswahl 1981 an Willi Hoss, in: *Express*, 17. Februar 1981, Nr. 2, S. 4.
- : Wahlbetrug und Neuwahlen bei Daimler-Benz, Untertürkheim, in: *Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Arbeiterinteressen gegen Sozialpartnerschaft* (1979), S. 96–107.
- Saldern, Adelheid von/Hachtmann, Rüdiger: Das fordistische Jahrhundert: Eine Einleitung, in: *Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History* 6 (2009), S. 174–185.
- Satzungen für den Arbeiter-Ausschuss der Firma Adam Opel in Rüsselsheim. Errichtet am 1. November 1907, in: *Heitzenröder, Arbeiterbewegung in Rüsselsheim* (1988), S. 55–57.
- Schade, Wolfgang u. a.: *Sieben Herausforderungen für die deutsche Automobilindustrie. Strategische Antworten im Spannungsfeld von Globalisierung, Produkt- und Dienstleistungsinnovationen bis 2030*, Berlin 2014.
- Schauer, Helmut u. a.: *Tarifvertrag zur Verbesserung industrieller Arbeitsbeziehungen. Arbeitspolitik am Beispiel des Lohnrahmentarifvertrags II (= Schriftenreihe »Humanisierung des Arbeitslebens«, Bd. 52)*, Frankfurt a. M./New York 1984.
- Schelsky, Helmut: *Aufgaben und Grenzen der Betriebssoziologie*, in: *Heinz-Dietrich Ortlieb/Helmut Schelsky (Hg.), Wege zum sozialen Frieden. Beiträge zur Mitbestimmung und sozialen Partnerschaft in der Wirtschaft*, Stuttgart/Düsseldorf 1954, S. 207–241.
- : *Industrie- und Betriebssoziologie*, in: *Arnold Gehlen/Helmut Schelsky (Hg.), Soziologie. Ein Lehr- und Handbuch zur modernen Gesellschaftskunde*, 7. Aufl., Düsseldorf/Köln 1968, S. 159–203.
- Schildt, Axel: *Die Sozialgeschichte der Bundesrepublik Deutschland bis 1989/90*, München 2007.
- Schirmbeck, Peter u. a. (Hg.): *»Morgen kommst Du nach Amerika«. Erinnerungen an die Arbeit bei Opel 1917–1987*, Berlin 1988.
- Schlappe für Rappe. Betriebsratswahl '90. Chemie- und Autoindustrie, in: *Express*, 18. April 1990, Nr. 4, S. 4.
- Schmidt, Eberhard: *Ordnungsfaktor oder Gegenmacht. Die politische Rolle der Gewerkschaften*, Frankfurt a. M. 1971.
- : *Arbeit und Natur. Die Gewerkschaften vor der ökologischen Herausforderung*, in: *Bremes/Schumacher, Mit der Vergangenheit in die Zukunft* (1989), S. 165–182.

- : Betriebsratswahlen 1981. Ein Überblick, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, *Starker Arm am kurzen Hebel* (1981), S. 127–130.
- : IG Metall 1966–1972. Von der Opposition zur Kooperation, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, *Gewerkschaften und Klassenkampf* (1972), S. 62–76.\*
- : Die Rolle der Betriebsräte in der Gewerkschaftsbewegung, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, *Gewerkschaften und Klassenkampf* (1973), S. 177–193.
- : Umweltvorsorge als Gestaltungsaufgabe. Gewerkschaftliche Antworten auf die ökologische Herausforderung, in: Klaus Tenfelde (Hg.), *Ein neues Band der Solidarität. Chemie – Bergbau – Leder: Industriearbeiter und Gewerkschaften in Deutschland seit dem Zweiten Weltkrieg*, Hannover 1997, S. 223–236.
- Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer: Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen, in: Müller-Jentsch, *Konfliktpartnerschaft* (1999), S. 103–128.
- : Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung, in: Müller-Jentsch, *Konfliktpartnerschaft* (1991), S. 167–199.
- Schneider, Michael: *Kleine Geschichte der Gewerkschaften. Ihre Entwicklung in Deutschland von den Anfängen bis heute*, Bonn 2000.
- Schnoor, Reimer: Phrase von der Streitkultur. Ausschlussverfahren bei Opel Bochum, in: *Express*, 15. Oktober 1990, Nr. 10, S. 4.
- Schönhoven, Klaus: *Die deutschen Gewerkschaften*, Frankfurt a. M. 1987.
- : Einleitung, in: Dörrich/Schönhoven, *Die Industriegewerkschaft Metall in der frühen Bundesrepublik* (1991), S. IX-LVIII.
- Schreiben von Lucius D. Clay, Military Governor, an Christian Stock, Ministerpräsident von Hessen, Wiesbaden, betreffend die Suspendierung der wirtschaftlichen Mitbestimmungsrechte im Betriebsrätegesetz von Hessen (19.8.1948), in: Mielke/Rütters, *Gewerkschaften in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft* (1991), S. 155–157.
- Schroeder, Wolfgang (Hg.): *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*, 2. Aufl., Wiesbaden 2014.
- : Gewerkschaften als soziale Bewegung – soziale Bewegungen in den Gewerkschaften in den Siebzigerjahren, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 44 (2004), S. 243–265.

- Schultz, Ferdinand: Arbeitnehmerbeteiligung am Arbeitsplatz. Eine empirische Untersuchung zur Arbeitnehmerbeteiligung in Qualitätszirkeln bei der Volkswagen AG, Frankfurt a. M. u. a. 1992.
- Schultz-Wild, Rainer: Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise, Frankfurt a. M./New York 1978.
- Schulz, Günther: Die Angestellten seit dem 19. Jahrhundert, München 2000.
- Schumann, Michael: Das Jahrhundert der Industriearbeit. Soziologische Erkenntnisse und Ausblicke, Weinheim/Basel 2013.
- : Die deutsche Automobilindustrie im Umbruch, in: WSI Mitteilungen 50 (1997), S. 217–227.
- : Einleitung. Das Jahrhundert der Industriearbeit, in: Schumann, Das Jahrhundert der Industriearbeit (2013), S. 7–41.
- : Ein neues Fabrikkonzept – wissenschaftlich begleitet, in: Schumann u. a., Auto 5000 (2006), S. 9–18.
- Schumann, Michael/Gerst, Detlef: Innovative Arbeitspolitik – Ein Fallbeispiel. Gruppenarbeit in der Mercedes-Benz AG, in: SOFI-Mitteilungen 24 (1996), S. 35–52.
- Schumann, Michael/Gerst, Detlef: Produktionsarbeit – Bleiben die Entwicklungstrends stabil?, in: Jahrbuch für sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Schwerpunkt: Reorganisation, Berlin 1997, S. 131–167.
- 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 u. a. (Hg.): Auto 5000: ein neues Produktionskonzept. Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg?, Hamburg 2006.
- Schumann, Michael u. a.: Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie, Berlin 1994.
- Schuster, Dieter: Die deutschen Gewerkschaften seit 1945, Stuttgart u. a. 1973.\*
- Schwarz, Friedrich: Opel Rüsselsheim. »Bestätigung der bisherigen Politik«, in: Express, 14. Juni 1978, Nr. 6, S. 3 f.
- Schwarz, Michael: Grenzen und Möglichkeiten einer beschäftigungsorientierten betrieblichen Interessenvertretung. Ergebnisse und Schluss-

- folgerungen aus betrieblichen Fallstudien in der Automobilindustrie, München 1987.
- Schwerin, Hans-Alexander Graf von: »Humanisierung der Arbeit« und Betriebsverfassung. Anmerkungen zur Funktion des Betriebsrats im Kontext von Strategien der Beeinflussung technisch-organisatorischen Wandels im Betrieb, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 36 (1984), S. 107–125.
- Seherr-Thoss, Hans Christoph Graf von: Die deutsche Automobilindustrie. Eine Dokumentation von 1886 bis 1979, 2. Aufl., Stuttgart 1974.
- Seibring, Anne: Die Humanisierung des Arbeitslebens in den 1970er Jahren. Forschungsstand und Forschungsperspektiven, in: Andresen/Bitzegeio/Mittag, »Nach dem Strukturbruch«? (2011), S. 107–126.
- Seidl, Jürgen: Die Bayerischen Motorenwerke (BMW) 1945–1969. Staatlicher Rahmen und unternehmerisches Handeln, München 2002.
- Siegfried, Klaus-Jörg: Das Leben der Zwangsarbeiter im Volkswagenwerk 1939–1945, Frankfurt a. M./New York 1988.
- Sloan, Alfred P.: Meine Jahre mit General Motors, München 1965.
- Speidel, Frederic: Mitbestimmte versus managementbestimmte Globalisierung in der Automobilindustrie. Ein Vergleich der Internationalisierungsstrategien und ihrer Verarbeitungen durch die Akteure der industriellen Beziehungen am Beispiel VWs und Renaults, München/Mering 2005.
- Sperling, Hans Joachim: Gewerkschaftliche Betriebspolitik, in: Schroeder, Handbuch Gewerkschaften (2014), S. 485–504.
- Spoerer, Mark: Die Automobilindustrie im Dritten Reich: Wachstum um jeden Preis?, in: Lothar Gall/Manfred Pohl (Hg.), Unternehmen im Nationalsozialismus, München 1998, S. 61–68.
- Springer, Roland: Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg, Frankfurt a. M./New York 1999.\*
- : Neue Formen der Arbeitsorganisation – Ursachen, Ziele und aktueller Stand in der Mercedes-Benz AG, in: Kißler, Toyotismus in Europa (1996), S. 61–79.
- Stahlmann, Michael: Die Erste Revolution in der Autoindustrie. Management und Arbeitspolitik von 1900–1940, Frankfurt a. M./New York 1993.
- Stahlmann, Michael/Wendt-Kleinberg, Walter (unter Mitarbeit von Irmgard Weyrather): Zwischen Engagement und innerer Kündigung. Fortschrei-

- tender Personalabbau und betriebliche Interaktionskulturen, Münster 2008.
- 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.
- Stollberg, Gunnar: *Die Rationalisierungsdebatte 1908–1933. Freie Gewerkschaften zwischen Mitwirkung und Gegenwehr*, Frankfurt a. M./New York 1981.
- Streck, Wolfgang: *Gewerkschaftliche Organisationsprobleme in der sozialstaatlichen Demokratie*, Königstein 1981.
- : *Industrial Relations in West Germany. A Case Study of the Car Industry*, London 1984.
- : *Gewerkschaftsorganisation und industrielle Beziehungen. Einige Stabilitätsprobleme industriegewerkschaftlicher Interessenvertretung und ihre Lösung im westdeutschen System der industriellen Beziehungen*, in: Joachim Matthes (Hg.), *Sozialer Wandel in Westeuropa. Verhandlungen des 19. Deutschen Soziologentages 17.–20. April 1979 im Internationalen Congress Centrum (ICC) in Berlin*, Frankfurt a. M./New York 1979, S. 206–226.
- Streck, Wolfgang/Hoff, Andreas: *Industrial Relations in the German Automobile Industry. Developments in the 1970s* (= Internationales Institut für Management und Verwaltung, Arbeitsmarktpolitik, discussion papers IIM/LMP 82–25), Berlin 1982.
- Stupardt, Rolf: *Betriebsratswahl bei Opel Bochum*, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, *Gewerkschaften und Klassenkampf* (1975), S. 49–58.
- Süß, Dietmar: *Stempeln, Stechen, Zeit erfassen. Überlegungen zu einer Ideen- und Sozialgeschichte der »Flexibilisierung« 1970–1990*, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 52 (2012), S. 139–162.
- Tessner, Magnus: *Die deutsche Automobilindustrie im Strukturwandel 1919 bis 1938*, Köln 1994.
- Teuteberg, Hans Jürgen: *Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland. Ursprung und Entwicklung ihrer Vorläufer im Denken und in der Wirklichkeit des 19. Jahrhunderts*, Tübingen 1961.
- Thelen, Kathleen A.: *Union of Parts. Labor Politics in Postwar Germany*, Ithaca/London 1991.

- Thieme, Carsten: Daimler-Benz zwischen Anpassungskrise, Verdrängungswettbewerb und Rüstungskonjunktur 1919–1936, Stuttgart 2004.
- Thomes, Paul: Searching for identity. Ford Motor Company in the German market (1903–2003), in: Bonin/Lung/Tolliday, Ford (2003), Bd. 2, S. 151–195.
- Tilly, Stephanie: »Die guten Zeiten ... sind vorbei.« Zum Verhältnis von Automobilindustrie, Politik und Automobilverband in den 1970er Jahren, in: Reitmayer/Rosenberger, Unternehmen am Ende des »goldenen Zeitalters« (2008), S. 209–232.
- Tilly, Stephanie/Triebel, Florian (Hg.): Automobilindustrie 1945–2000. Eine Schlüsselindustrie zwischen Boom und Krise, München 2013.
- Tilly, Stephanie/Triebel, Florian: Automobilwirtschaft nach 1945: Kontinuität, Krise, Wandel. Eine Einführung, in: Tilly/Triebel, Automobilindustrie (2013), S. 1–21.
- Tolliday, Steven: Enterprise and State in the West German Wirtschaftswunder: Volkswagen and the Automobile Industry, 1939–1962, in: Business History Review 69 (1995), S. 273–350.
- Tolliday, Steven/Zeitlin, Jonathan (Hg.): The Automobile Industry and its Workers. Between Fordism and Flexibility, New York 1987.\*
- Tore schießen. Gruppenarbeit bei Opel, in: Express, 17. Juni 1991, Nr. 6, S. 10.
- Trautwein-Kalms, Gudrun/Gerlach, Gerhard: Gewerkschaften und Humanisierung der Arbeit. Zur Bewertung des HdA-Programms (= Schriftenreihe »Humanisierung des Arbeitslebens«, Bd. 5), Frankfurt a. M./New York 1980.
- Trede, Oliver: Zwischen Misstrauen, Regulation und Integration. Gewerkschaften und Arbeitsmigration in der Bundesrepublik und in Großbritannien in den 1960er und 70er Jahren, Paderborn 2015.
- Triebel, Florian: Die Bayerischen Motorenwerke während der Rezession 1966/67 und der Ölkrise 1973/74, in: Tilly/Triebel, Automobilindustrie (2013), S. 111–153.
- Trinczek, Rainer: Betriebliche Mitbestimmung als soziale Interaktion. Ein Beitrag zur Analyse innerbetrieblicher industrieller Beziehungen, in: Zeitschrift für Soziologie 18 (1989), S. 444–456.
- : Betriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen, in: Böhle/Voß/Wachtler, Handbuch Arbeitssoziologie (2010), S. 841–872.

- Tullius, Knut/Wolf, Harald: Legitimationsprobleme im System der industriellen Beziehungen: Krise oder Revitalisierung des sozialpartnerschaftlichen Geistes?, in: *Industrielle Beziehungen* 19 (2012), S. 367–386.
- Turner, Lowell: *Democracy at Work. Changing World Markets and the Future of Labor Unions*, Ithaca/London 1991.
- : NUMMI – Japanische Produktionskonzepte in den USA, in: *Muster/Richter, Mit Vollgas in den Stau* (1990), S. 78–87.
- Uliczka, Monika: *Berufsbiografie und Flüchtlingsschicksal. VW-Arbeiter in der Nachkriegszeit*, Hannover 1993.
- Ulrich, Axel: Betrieblicher Widerstand gegen die NS-Gewaltherrschaft am Beispiel der Opel-Werke in Rüsselsheim, in: *Heyl/Neugebauer, »... ohne Rücksicht auf die Verhältnisse«* (1997), S. 93–128.
- Urban, Hans-Jürgen: *Angestellte und gewerkschaftliche Gegenmacht. Zur Angestelltenpolitik der IG Metall in der Umbruchkrise*, Marburg 1989.
- Uske, Hans: PAISY bei Opel. Kommt die Betriebsvereinbarung?, in: *Express*, 24. November 1981, Nr. 11, S. 6 f.
- Vertrauenskörperleitung der Adam Opel AG, Rüsselsheim (Hg.): *Kämpfen heißt Leben. Opel er gehen zur Sache. Streik-Dokumentation*, Rüsselsheim 1985.
- Volkert, Klaus/Uhl, Hans-Jürgen/Widuckel-Mathias, Werner: Qualitätszirkel in der Automobilindustrie – Gefahren und Chancen. Erfahrungen aus der Sicht des Betriebsrats der Volkswagen AG, in: *Die Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte* 34 (1987), S. 154–159.
- Von grünen Gedanken befallen. Spiegel-Redakteur Stephan Burgdorff über den Opel-Betriebsrat Heller, in: *Der Spiegel* 38/1982, S. 99–103.
- Vor den Betriebsratswahlen: Ein Gespräch mit Mitgliedern der »plakat«-Gruppe. Freiräume erhalten und Denkanstöße für neue Fragestellungen geben ..., in: *Express*, 14. März 1984, Nr. 3, S. 3–5.
- Vorläufige Betriebsordnung der Daimler-Benz AG vom 2. Juli 1948 (Auszug), in: *Osswald, Lebendige Arbeitswelt* (1986), S. 319–321.
- Wannöffel, Manfred: *Mit einem europäischen Produktionsmodell und dem Ausbau der Mittbestimmung aus der Krise: das Beispiel Opel, Bonn 2009 (= Friedrich-Ebert-Stiftung, WISO direkt, März 2009).*\*
- : *Sachzwang Japan. Zum arbeitsorganisatorischen Umbruch in der internationalen Automobilindustrie*, Münster 1991.
- : *Arbeiten im Wirtschaftswunderland. Graez und Opel verlagern tief in den Westen*, in: *Golombek/Osses, Schichtwechsel* (2011), S. 98–104.

- : »Entscheidend ist im Betrieb«. Qualifizierte Mitbestimmung als Herausforderung für Gewerkschaften und Politik (= Friedrich-Ebert-Stiftung, WISO Diskurs), Bonn 2008.
- Wassermann, Wolfram: Betriebsräte. Akteure für Demokratie in der Arbeitswelt, Münster 2002.
- Weber, Hajo: Soziologie des Betriebsrates. Managementstrategien und Handlungssituationen betrieblicher Interessenvertreter, Frankfurt a. M./New York 1981.\*
- Weick, Edgar: Zeit für Trauerarbeit. Zum »Fall« Bernd Henn und PDS, in: Express, 12. September 1990, Nr. 9, S. 11.
- Weitbrecht, Hansjörg/Braun, Wolf-Matthias: Das Management als Akteur der industriellen Beziehungen, in: Müller-Jentsch, Konfliktpartnerschaft (1999), S. 79–101.
- Wellhöner, Volker: »Wirtschaftswunder« – Weltmarkt – westdeutscher Fordismus. Der Fall Volkswagen, Münster 1996.
- Welskopp, Thomas: Der Betrieb als soziales Handlungsfeld. Neuere Forschungsansätze in der Industrie- und Arbeitergeschichte, in: Geschichte und Gesellschaft 22 (1996), S. 118–142.
- : Die Dualität von Struktur und Handeln. Anthony Giddens' Strukturierungstheorie als »praxeologischer« Ansatz in der Geschichtswissenschaft, in: Andreas Suter/Manfred Hettling (Hg.), Struktur und Ereignis (= Geschichte und Gesellschaft, Sonderheft 19), Göttingen 2001, S. 99–119.
- : Produktion als soziale Praxis. Praxeologische Perspektiven auf die Geschichte betrieblicher Arbeitsbeziehungen, in: Andresen/Kuhnhenne/Mittag/Platz, Der Betrieb als sozialer und politischer Ort (2015), S. 29–51.
- Weltz, Friedrich/Lullies, Veronika: Die Einführung der Textverarbeitung und ihr Stellenwert in der Verwaltungsrationalisierung, in: Gert Schmidt/Hans-Joachim Braczyk/Jost von dem Knesebeck (Hg.), Materialien zur Industriosozilogie (= Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 24), Opladen 1982, S. 157–165.
- : Das Konzept der innerbetrieblichen Handlungskonstellation als Instrument der Analyse von Rationalisierungsprozessen in der Verwaltung, in: Ulrich Jürgens/Frieder Naschold (Hg.), Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit (= Leviathan, Sonderheft 5/1983), Opladen 1984, S. 155–170.

- Werner, Constanze: Kriegswirtschaft und Zwangsarbeit bei BMW, München 2006.
- Werner, Hans-Joachim/Hörmann, Siegfried: Fritz Böhm – Streiter für Arbeit und Recht, Kösching 1990.\*
- Widuckel, Werner: Paradigmenentwicklung der Mitbestimmung bei Volkswagen, Wolfsburg 2004.
- Widuckel-Mathias, Werner: Für ein ökologisches Gesamt-Verkehrssystem, in: Muster/Richter, Mit Vollgas in den Stau (1990), S. 190–198.
- Wienold, Hanns: Gesellschaftliche Arbeit und kollektive Arbeitszeitverkürzung. Alltagsaufgaben und hegemoniales Projekt, in: Bremes/Schumacher, Mit der Vergangenheit in die Zukunft (1989), S. 107–126.
- Wieser, Harald (Hg.): Jahrbuch zum Klassenkampf 1973. Sozialistische Initiativen im kapitalistischen Deutschland, Berlin 1973.
- Winkler, Heinrich August (Hg.): Politische Weichenstellungen im Nachkriegsdeutschland 1945–1953 (= Geschichte und Gesellschaft, Sonderheft 5), Göttingen 1979.
- : Von der Revolution zur Stabilisierung. Arbeiter und Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik 1918 bis 1924, 2. Aufl., Bonn 1985.
- Wittemann, Klaus Peter: Ford-Aktion. Zum Verhältnis von Industriesozio- logie und IG Metall in den sechziger Jahren, Marburg 1994.
- Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel: Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology, 6. Aufl., Frankfurt a.M./New York 1992.\*
- Zatsch, Angela: Allen Fehlzündungen zum Trotz. Die Wirkung der Steuer- gesetzgebung auf die Verbreitung des Automobils (bis 1933), in: Nie- mann/Hermann, Die Entwicklung der Motorisierung (1995), S. 169–183. Zeit im Flug 1994. Eine Chronologie der Geschichte der Daimler-Benz Aero- space AG, München 1995.

# Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung



*Martin Brussig, Matthias Knuth, Sarah Mümken*  
**Von der Frühverrentung bis zur Rente mit 67**  
Der Wandel des Altersübergangs  
von 1990 bis 2012

September 2016, ca. 300 Seiten, kart., ca. 29,99 €,  
ISBN 978-3-8376-3429-7



*Tanja Carstensen*  
**Social Media in der Arbeitswelt**  
Herausforderungen für Beschäftigte  
und Mitbestimmung

April 2016, 230 Seiten, kart., zahlr. Abb., 24,99 €,  
ISBN 978-3-8376-3408-2

**Leseproben, weitere Informationen und Bestellmöglichkeiten  
finden Sie unter [www.transcript-verlag.de](http://www.transcript-verlag.de)**

