

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«.¹

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 äußerte² 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 Verbetrieblischung 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 Arbeitnehmervertretung 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,³ 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 Betriebsrathandelns 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«⁴ 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«.⁵

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,⁶ 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.⁷

Die Interessenvertretung erfolgte dabei größtenteils 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.⁸ 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.⁹

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«.¹⁰ 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.¹¹

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.¹² 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«.¹³

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.¹⁴ Auch darin kamen die »Schrittmacher«-Funktion und die hohe Prägekraft der Automobilbranche¹⁵ 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, Verbetrieblichung 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«¹⁶ 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.¹⁷ Jedoch bleiben dabei, trotz Erosionserscheinungen, essenzielle Orientierungs- und Wirkungsprinzipien des Systems der industriellen Beziehungen auf betrieblicher und betriebsübergreifender Ebene weitgehend erhalten.¹⁸ Der Wandel gestaltet sich im Wesentlichen als »verhandelter Wandel«,¹⁹ 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 Kädtkler/Sperling, Globalisierung.

