

Reinhard Bahn Müller,
Walter Mugler, Rainer Salm

ARBEITS- GESTALTUNG ALS LERN- UND HANDLUNGSFELD DER IG METALL

Exemplarische Aktivitäten und Debatten
von den 1950er Jahren
bis zur Jahrtausendwende

Reinhard Bahn Müller, Walter Mugler, Rainer Salm
Arbeitsgestaltung als Lern- und Handlungsfeld der IG Metall

Editorial

Die Reihe **Arbeit und Organisation** bietet theoretischen und empirischen Studien der Arbeits- und Industriosozilogie sowie der Organisations- und neuen Wirtschaftssoziologie eine gemeinsame editorische Plattform. Dabei stehen Themen wie die Digitalisierung der Arbeitswelt, Analysen gegenwärtiger Organisationsentwicklungen und deren Effekte auf Individuum und Gesellschaft sowie Untersuchungen von (alternativen) Wirtschaftsformen, Märkten und Netzwerken im Zentrum. Dies macht einen umfassenden Diskurs sichtbar, der den soziotechnischen und sozioökonomischen Wandel nebst dessen Konstitution und Ursachen zu verstehen hilft. Die Reihe schließt Monographien und Sammelbände ebenso ein wie Qualifikationsarbeiten und längere Essays.

Reinhard Bahn Müller (Dr. rer. soc.), geb. 1949, ist Senior Researcher am Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. an der Universität Tübingen.

Walter Mugler, geb. 1954, ist Senior Researcher am IMU-Institut Stuttgart mit den Schwerpunkten Arbeitsgestaltung und industrielle Beziehungen.

Rainer Salm, geb. 1950, ist Senior Researcher am IMU-Institut Stuttgart mit den Schwerpunkten Arbeitsgestaltung und industrielle Beziehungen.

Reinhard Bahnmüller, Walter Mugler, Rainer Salm

Arbeitsgestaltung als Lern- und Handlungsfeld der IG Metall

Exemplarische Aktivitäten und Debatten von den 1950er Jahren
bis zur Jahrtausendwende

[transcript]

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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



Dieses Werk ist unter der Creative-Commons-Lizenz BY 4.0 lizenziert. Für die ausformulierten Lizenzbedingungen besuchen Sie bitte die URL <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

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.

2026 © Reinhard Bahn Müller, Walter Mugler, Rainer Salm

transcript Verlag | Hermannstraße 26 | D-33602 Bielefeld | live@transcript-verlag.de

Umschlagkonzept: Maria Arndt

Druck: Elanders Waiblingen GmbH, Waiblingen

Lektorat: Anne Gampert

Satz: Michael Rauscher

<https://doi.org/10.14361/9783839479391>

Print-ISBN 978-3-8376-8331-8 | PDF-ISBN 978-3-8394-7939-1

Buchreihen-ISSN: 2702-7910 | Buchreihen-eISSN: 2703-0326

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.

Inhalt

Abbildungen und Tabellen | 9

Abkürzungsverzeichnis | 11

Vorwort | 15

**Politik um Arbeit –
Vorbemerkungen zu Begriff und Entwicklungslinien
der gewerkschaftlichen Arbeitsgestaltung | 17**

1. Einleitung | 25

**2. Arbeitsbedingungen und Arbeitsgestaltung – (k)ein Thema
der Gewerkschaften in den 1950er und 1960er Jahren? | 33**

2.1 Arbeitsgestaltung als Leistungs(lohn)gestaltung, Ergonomie
und Gesundheitsschutz | 33

2.2 Betriebsnahe Tarifpolitik und Ford-Aktion | 37

2.3 Diskussion um Mitbestimmung am Arbeitsplatz | 41

**3. Qualitative Tarifpolitik in den 1970er Jahren: Auf dem Weg
zur Humanisierung der Arbeit via Tarifvertrag | 49**

3.1 Lohnrahmentarifvertrag II | 49

3.2 Geplante Weiterentwicklung und gescheiterte Übertragung
des tarifpolitischen Humanisierungsansatzes | 54

3.3 Tarifpolitischer Schwenk zur 35-Stunden-Woche und neue Rolle
gewerkschaftlicher Betriebspolitik | 58

**4. »Humanisierung des Arbeitslebens«: Programm und Impulse
zu Arbeitsgestaltung und Beteiligung | 63**

4.1 Neues Aufgabenfeld und Herausforderung für die Gewerkschaften | 63

4.2 Diskussion um teilautonome Gruppen im Vorfeld | 64

- 4.3 Impulse und Konflikte in HdA-Projekten | 67
 - »Gruppenarbeit in der Motorenmontage« bei VW Salzgitter (1975–1978) | 68
 - »Peiner Beteiligungsmodell« in der Peiner Salzgitter AG (1975–1979) | 73
 - »Tübinger Beteiligungsmodell« in den Montanwerken Walter (1980–1983) | 79
- 4.4 Zwischenfazit 1970er Jahre | 83
- 5. Menschzentrierte versus technikzentrierte Produktionskonzepte: IG Metall und Betriebsräte als Gestalter humaner Arbeit in den 1980er Jahren | 89**
 - 5.1 Gewerkschaftliche Humanisierungskonzepte treffen auf unternehmerische Suchprozesse im Posttaylorismus | 89
 - 5.2 Etappen gewerkschaftlicher Konzeptentwicklung:
Von der Rationalisierungskritik zur Arbeitsgestaltung | 94
 - 5.2.1 Automatisierungskongresse der IG Metall | 95
 - 5.2.2 HdA-Beratungsprojekt der IG Metall | 98
 - 5.2.3 Strategische Initiativen der IG Metall: HdA-Gestaltungsprojekt und Aktionsprogramm »Arbeit und Technik« | 100
 - 5.3 Betriebsräte als Akteure der Humanisierung: Konflikte um alternative Rationalisierungsansätze und betriebliche Gegenmodelle | 108
 - 5.3.1 Gegenmodelle zu qualifikationspolarisierender Automatisierung | 109
VW-Salzgitter: »Gruppenarbeit auf dem Niveau des Anlagenführers für alle« | 111
Ford Köln: Universalqualifikation statt Dequalifizierung | 112
 - 5.3.2 Gegenmodell zu Computer Integrated Manufacturing: Selbststeuerung in Fertigungsinseln mit Gruppenarbeit | 114
Felten & Guilleaume, Nordenham: Fertigungsinseln als Voraussetzung für Gruppenarbeit | 115
Kodak, Stuttgart: CIM-Gestaltung durch Gruppenarbeit | 119
 - 5.3.3 Gegenmodell zum Fließband: Montageinseln mit Gruppenarbeit nach schwedischem Vorbild (Daimler Rastatt) | 124
 - 5.4 Zwischenbilanz der 1980er Jahre: Gruppenarbeit vor dem Durchbruch? | 129
- 6. Von der Gestaltungsoffensive zur Rollback-Gegenwehr: Betriebsräte als Gestaltungsakteure in den 1990er Jahren | 135**
 - 6.1 Lean-Production als neuer Treiber für Gruppenarbeit | 135
 - 6.2 Tarifreform 2000: Ein neuer Rahmen für die Arbeitsgestaltung? | 143
 - 6.3 Gewerkschaftliche Koordinierungsansätze der Betriebspolitik | 152
 - 6.3.1 Der lange Weg zu gewerkschaftlichen Eckpunkten der Gruppenarbeit | 152
 - 6.3.2 Arbeitsgestaltung als Impuls für neue Formen koordinierter Betriebsratsarbeit und regionaler Bildungsarbeit | 159

- 6.4 Betriebliche Entwicklungen in den 1990ern: Zwischen Aufbruch, Weiterentwicklung und Rollback | 171
 - 6.4.1 Experimentierfeld Ost: Lean Pur auf der grünen Wiese? | 174
 - VW Mosel* | 175
 - Opel Eisenach* | 177
 - 6.4.2 Kontinuität der HdA-Traditionslinie und Mischformen mit Lean-Prinzipien | 180
 - Opel Bochum: Frühe Europäisierung eines japanischen Modells* | 180
 - Mercedes Rastatt: Vom Aufbruch zum Rollback* | 182
 - ZF Friedrichshafen: Vom HdA-Projekt der 1970er Jahre zum Toyota-System der 2000er Jahre – ein rationalisierungskritischer Betriebsrat nutzt Gestaltungsspielräume* | 186
 - Mann + Hummel: Teilautonome Gruppenarbeit durch erweiterten KVP bei laufendem Arbeitsplatzabbau* | 193
 - 6.4.3 Empirische Befunde zu Verbreitung und Qualität von Gruppenarbeit Ende der 1990er Jahre | 199
- 6.5 Debatte um Standardisierung und geführte Gruppenarbeit | 207
 - 6.5.1 Von teilautonomer zu standardisierter Gruppenarbeit: Roland Springer | 208
 - 6.5.2 Von partizipativ-standardisierter zu geführter Gruppenarbeit: Stefan Gryglewski | 211
 - 6.5.3 Gewerkschaftliche und sozialwissenschaftliche Kritik | 213
- 6.6 Gewerkschaftspolitische Schlussfolgerungen: Widerstand oder Weiterentwicklung des Gestaltungskonzepts? | 217
- 6.7 Die 1990er Jahre – eine Zusammenfassung | 220

7. Erfahrungen und Entwicklungsschritte – eine Bilanz | 227

Zeittafel | 241

Quellen | 245

Verwendete Literatur | 245

Mündliche Quellen | 277

Weiterführende Literatur | 278

Autorinnen und Autoren | 281