

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.¹ 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.²

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.³ 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.⁴ Das besonders in der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre zunehmende Wachstum der Branche wurde nach wie vor größtenteils 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).⁵

Vor dem Hintergrund des verstärkten Konkurrenzdrucks verfolgten die Automobilunternehmen verschiedene Expansions- und Internationalisierungsstrategien. Dabei wurden zum einen neue Werke auf- und ausgebaut.⁶ Daimler-Benz errichtete Ende der 1980er-Jahre ein Montagewerk in Rastatt, das 1992 in Betrieb ging,⁷ 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.⁸ 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,⁹

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.¹⁰ Auch bei VW bestand das Ziel der Expansion in der Sicherung und Stärkung der eigenen Marktposition und Wettbewerbsvorteile.¹¹

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.¹² 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-Merke als eigenständiger Standort aufgelöst.¹³

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.¹⁴ Bei Volkswagen korrelierten sie mit den Produktionszuwächsen, was auf ein Auslaufen der Beschäftigungspolitik der »mittleren Linie« hindeutete.¹⁵ In den Ford-Werken stieg die Beschäftigung ebenfalls von ca. 46.000 (1985) auf über 50.000 (1990) an.¹⁶ 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.¹⁷ 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.¹⁸

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 Fetzner, *Paradoxes*, S. 130.

Modernisierung und Automatisierung,¹⁹ 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.²⁰ Im Hinblick darauf wurden Ansätze einer Just-in-time-Produktion bzw. -Beschaffung oder auch die »Strategie der Produktaufwertung« verfolgt.²¹

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.²² Sie war jedoch in ihrer Wirkung begrenzt und tangierte vor allem die Hersteller im gehobenen Bereich, wie Daimler-Benz.²³ 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.²⁴

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.²⁵ 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 Schichtbetriebs²⁶ – 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,²⁷ 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, 57 f., 60 f.; 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.²⁸

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.²⁹ 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.³⁰ Auch bei Volkswagen sah das Kostensenkungsprogramm des Managements im Jahre 1987 Einschnitte bei Pausenzeiten vor.³¹ 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.³²

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.³³ 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.³⁴ 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.³⁵

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.³⁶ 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.³⁷ 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.³⁸ 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.³⁹ Ähnliche, allerdings in ihrer Reichweite und Verbindlichkeit weiter gehende Bestimmungen enthielt auch der sogenannte »Technik-Tarifvertrag« bei VW von 1987.⁴⁰

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.⁴¹ 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.⁴² 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.⁴³ 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.⁴⁴ 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.⁴⁵ 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«,⁴⁶ 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.⁴⁷ Dabei konnte sich, wie im Falle von Volkswagen, gleichsam eine »Innovationskonkurrenz« mit dem Management entwickeln.⁴⁸ 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«).⁴⁹

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.⁵⁰ 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. 740f.; Haipeter, Mitbestimmung, S. 210f., 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.⁵¹

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.⁵² 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.⁵³ 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. 159 f.; 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 Ressource 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. 107 f., 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.⁵⁴

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.⁵⁵ 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.⁵⁶

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.⁵⁷ 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.⁵⁸ In der Politik der Interessenvertretung im Umfeld der Einführung der Qualitätszirkel manifestierte sich der Übergang zu einer aktiven, eigenständigen Gestaltungspolitik 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 spiegeln 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.⁵⁹ 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-Jahre⁶⁰ – 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.⁶¹ Dadurch konnten wesentliche Forderungen der Interessenvertretung durchgesetzt und Elemente des gewerkschaftlichen Humanisierungsprogramms in die Gestaltung der VW-Zirkel eingebracht werden.⁶²

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.⁶³ 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.⁶⁴

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,⁶⁵ 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.⁶⁶ 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.⁶⁷

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.⁶⁸ 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.⁶⁹

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.⁷⁰ 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.⁷¹

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.⁷² 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«.⁷³ 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.⁷⁴

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. 12f. Zur Position der IG Metall vgl. die »12 Eckpunkte zur Gruppenarbeit«: Muster/Wannöffle, *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. 243f.).

72 | Vgl. Haipeter, *Mitbestimmung*, S. 238f.

73 | Vgl. ebd., S. 239f.

74 | Vgl. ebd., S. 241f. 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«⁷⁵ 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.⁷⁶

Dieses Modell sah ebenfalls eine Dezentralisierung vor, die allerdings einen »Gegenentwurf« zu der vom Management verfolgten und vor allem kostenorientierten Dezentralisierungsstrategie darstellte.⁷⁷ 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.⁷⁸ 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 substantielle Konflikte zwischen dem Management und dem Betriebsrat entwickelten und schließlich zur Beendigung des Experiments mit beitrugen.⁷⁹

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.⁸⁰ 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.⁸¹ 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,⁸² 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.⁸³ 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.⁸⁴

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.⁸⁵ 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 Temposteigerung und zum Leistungsdruck in solchen Gruppen oder zur Segmentierung der Belegschaft im Betrieb.⁸⁶

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.⁸⁷ 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.⁸⁸

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.⁸⁹ 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.⁹⁰ 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.⁹¹

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.⁹² 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 betrugen 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.⁹³ 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.⁹⁴

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.⁹⁵ Vor dem Hintergrund der Veränderungen in der So-

93 | Vgl. Roth, Siegfried: Gruppenarbeit in der Autoindustrie. Stand und Perspektiven, in: Bahn Müller/Salm, Intelligenter, nicht härter arbeiten?, S. 140–152, hier S. 141–145; Bahn Müller, 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 Gesellschaft⁹⁶ 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.⁹⁷ 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.⁹⁸ 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; Rödder, Andreas: Die Bundesrepublik Deutschland 1969–1990, München 2004, S. 22–30.

97 | Vgl. Lucy, Kämpfen, S. 176f.

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,⁹⁹ 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.¹⁰⁰

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.¹⁰¹ 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.¹⁰² 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.¹⁰³

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.¹⁰⁴ 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.¹⁰⁵ 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 Ökologiekpolitik 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.¹⁰⁶

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.¹⁰⁷

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«¹⁰⁸ 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.¹⁰⁹ Zugleich wurden mit der Änderung der Rahmenbedingungen und vor dem Hintergrund der Erfahrungen in der US-amerikanischen Automobilindustrie¹¹⁰ auch bei diesem Managementtypus 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.¹¹¹

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 –,¹¹² 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.¹¹³

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.¹¹⁴ 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.¹¹⁵

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.¹¹⁶ 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.¹¹⁷

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,¹¹⁸ 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 – überschnitten.¹¹⁹ 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.¹²⁰

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.¹²¹ 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.¹²² 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.¹²³

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. 300f.; 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.¹²⁴

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.¹²⁵ 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.¹²⁶

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.¹²⁷ 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.¹²⁸

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.¹²⁹ 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.¹³⁰

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.¹³¹

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.¹³² 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.¹³³ 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.¹³⁴ 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.¹³⁵ 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, Paradigmenentwicklung, 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 Betriebsratsspitze, 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.¹³⁶ 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.¹³⁷

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.¹³⁸ 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.¹³⁹ 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.¹⁴⁰

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,¹⁴¹ 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 Schaumburg, 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 Arbeitgeberseite ausführlich Osswald, *Arbeitswelt*, S. 283–293. Zu Opel vgl. beispielsweise Vertrauenskörperleitung der Adam Opel AG, Rüsselsheim (Hg.): *Kämpfen heißt Leben. Opeler 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.¹⁴²

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.¹⁴³ 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.¹⁴⁴

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.¹⁴⁵ 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.¹⁴⁶ 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.¹⁴⁷

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).¹⁴⁸ 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.¹⁴⁹

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.¹⁵⁰ 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.¹⁵¹ 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.¹⁵²

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«¹⁵³ 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.¹⁵⁴

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 mittrug. 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.¹⁵⁵ 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.¹⁵⁶

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. 4 f. sowie »Plakat«-Gruppe: Automobilindustrie, Gewerkschaft und wir Arbeiter, in: Express, 22. November 1982, Nr. 11, S. 10 f. 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. 684 f.; Bauer, Helmuth: Rede auf der Betriebsversammlung in Mettingen am 20. September 1983, in: ebd., S. 705 f.

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.¹⁵⁷ 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.¹⁵⁸ 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.¹⁵⁹ 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.¹⁶⁰ 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.¹⁶¹

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.¹⁶² 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.¹⁶³

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. Fetzer, 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.¹⁶⁴ 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.¹⁶⁵

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.¹⁶⁶ 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., 117 f., 125–132, 154 f.

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.¹⁶⁷

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.¹⁶⁸

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.¹⁶⁹ 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 Schaumburg, 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.¹⁷⁰ 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 Fetzter, Europäisierung, S. 298–300; Fetzter, 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 Politik der europäischen Holdinggesellschaft entgegenwirkenden nationalen Standortkoalition vermitteln und plausibilisieren.¹⁷¹

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.¹⁷² 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.¹⁷³

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 Aufgabfelder 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 Ausspielen der deutschen und europäischen Standorte gegeneinander und mit wirtschaftsnationalistischen Implikationen in den Einstellungen der Interessenvertretung verbunden war.¹⁷⁴ 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.¹⁷⁵ 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.¹⁷⁶

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.¹⁷⁷

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.¹⁷⁸ 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.¹⁷⁹

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.¹⁸⁰ 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.¹⁸¹ 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.¹⁸²

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.¹⁸³ 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.¹⁸⁴

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 wurde¹⁸⁵ – 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 Fetzer, Paradoxes, S. 84–88.

183 | Vgl. Fetzer, Europäisierung, S. 297 f. Vgl. auch Archiv für soziale Bewegungen Bochum, Sammlung Wolfgang Schaumberg, 1798 (Rudolf Bambach, 4.3.1989).

184 | Vgl. beispielsweise Fetzer, Europäisierung, S. 296, 299; Fetzer, Paradoxes, S. 134.

185 | Vgl. Fetzer, 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.¹⁸⁶ 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«¹⁸⁷ 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 größeren Zusammenhang der Beschäftigungssicherung waren seine Intentionen und Zielsetzungen vor allem auf die Verbindung von Verbesserung bzw. Humanisierung der Arbeitsbedingungen und wirtschaftlicher Effizienz gerichtet.¹⁸⁸ 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.¹⁸⁹

186 | Vgl. Fetzter, 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.¹⁹⁰ 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.¹⁹¹ 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.¹⁹²

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.¹⁹³

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.

