

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

III.1 Entwicklung der Branche und Beschäftigung

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

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

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

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

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

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

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

3 | Vgl. Industriegewerkschaft Metall, Lage.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Wie in den früheren Perioden gehörten auch die soziale Struktur und die Zusammensetzung der Belegschaften zu den maßgeblichen Faktoren in der Entwicklung der Mitbestimmung und der innerbetrieblichen Beziehungen in deren verschiedenen Ausprägungen und Mustern. Die Expansion der Branche im Zuge des »Wirtschaftswunders« führte zu einer starken Zunahme der Beschäftigtenzahlen. Die Belegschaft des Volkswagenwerks stieg beispielsweise zwischen 1953 und 1970 von 20.500 auf 125.000 an, diejenige von Daimler-Benz von 35.000 ebenfalls auf über 100.000.¹⁷ Die Adam Opel AG beschäftigte in den frühen 1970er-Jahren fast 60.000 Arbeitnehmer (1954: 25.000),¹⁸ wobei mit der Inbetriebnahme des Werks Bochum 1962 ein zusätzlicher Schub in der Personalentwicklung verbunden war. Ende 1962 waren in Bochum bereits etwa 10.600 Beschäftigte tätig.¹⁹ Auch bei Ford entwickelte sich die Beschäftigung in

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III.2 Schwerpunkte und Aufgabenfelder des Betriebsratshandelns

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

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

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

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

Automobilindustrie auf betrieblicher wie überbetrieblicher Ebene. Dadurch wurde die Verhandlungsposition der Interessenvertretungen im Allgemeinen gestärkt und eine Verteilungs- und Schutzpolitik ermöglicht, die in den Vordergrund ihrer Tätigkeit trat. In diesem Rahmen waren es vor allem Fragen der Entlohnung und sozialen Leistungen, die eine zentrale Rolle in der Betriebsratspraxis spielten. Zahlreiche, meist übertarifliche³² Zulagen und Gratifikationen (etwa bei Schicht-, Samstags-, Feiertags- und Mehrarbeit), Leistungs- und Erschwerniszuschläge – bis hin zu Krankengeldzuschüssen, Weihnachtsgeldzuschüssen oder Urlaubsvergütung, wie insbesondere bei VW oder auch bei Daimler-Benz – bildeten einen wesentlichen Bestandteil der betrieblichen Interessenvertretungspolitik.³³

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

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

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

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

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

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

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

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

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

36 | Vgl. Kap. IV.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III.3 Betriebsräte und Gewerkschaftsorganisation

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

62 | Vgl. Koch, S. 91 f., 129–131.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

68 | Vgl. ebd., S. 133–138, 143.

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

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

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

69 | Vgl. ebd., S. 135 f., 206–209.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

87 | Vgl. die betreffenden Unterlagen ebd.

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

Informationsfluss gewährleisteten, sondern auch eine gewisse, durch die Betriebsräte anerkannte Kontrollfunktion ausübten und in der Belegschaft mobilisierend wirkten.⁸⁹

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

101 | Vgl. ebd.

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

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

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

Aufseiten der Interessenvertretungen entwickelten sich unter diesen Bedingungen Einstellungen und Handlungsorientierungen, die als Komplement zu den passivitätsbetonten und indifferenten Haltungen der Belegschaften erschienen. Besonders bei Volkswagen wurde dabei ein Muster erkennbar, bei dem die Beschäftigten und ihre Eigenaktivität nicht im Konzept der Interessenvertretung einbegriffen waren. Das Handeln der Letzteren orientierte sich im Wesentlichen an den (vor allem materiellen) Bestrebungen der Belegschaft, sodass das Verhältnis der beiden zueinander – im Kontext der allgemeinen »Stellvertreterpolitik« der Betriebsräte in der Prosperitätsphase¹⁰⁷ – einen Dienstleistungscharakter annahm.¹⁰⁸ Auch bei Ford traten Züge eines Verhältnisses zwischen der Belegschaft und ihrer Vertretung hervor, das organisations- und institutionszentriert war. Trotz

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

113 | Vgl. ebd., S. 8.

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

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

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

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

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

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

117 | Vgl. ebd.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Auch der schwache, »ignorierte« Betriebsrat¹²⁵ vermochte den Streikverlauf kaum zu beeinflussen, während sich die betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen beider anderen Borgward-Werke vom Streik ebenfalls distanzierten. Erst nach einer Aussperrung ließen sich in Verhandlungen zwischen Gewerkschaft, Betriebsrat, Geschäftsleitung und Arbeitgeberverband die Wiedereröffnung des Werks, ein Verzicht auf Maßregelungen und eine Wiederaufnahme der Arbeit – ohne Erfüllung der Streikforderungen – erreichen.¹²⁶ Unterschiedliche Traditionen der Werke und unterschiedliche Zusammensetzungen der Belegschaften (qualifizierte Stammarbeiter mit langjähriger Betriebszugehörigkeit versus Un- und Angelernte mit höherem Pendleranteil und starker Fluktuation), die mit unterschiedlichen Kulturen der innerbetrieblichen Kommunikation einhergingen, hatten somit auch hier Divergenzen in den Reaktionen und im Verhalten der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen zur Folge.¹²⁷

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

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

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

127 | Vgl. dazu ebd., S. 73–80.

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

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

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

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

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

131 | Vgl. dazu ebd., S. 106–110.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

141 | Vgl. ebd., S. 110.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

156 | Vgl. ebd., S. 134–137.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ausformungen in die betrieblichen Handlungskonstellationen markant hervortrat.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

171 | Vgl. ebd., S. 289–294.

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

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