

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

II.1 Rahmenbedingungen der Mitbestimmungsentwicklung nach Ende des Zweiten Weltkrieges

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

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

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

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

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

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

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

5 | Vgl. ebd., S. 56.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Solche Entwicklungen hatten weitgehende Auswirkungen auf den Aufbau gewerkschaftlicher und betrieblicher Arbeitnehmervertretungen. Die quantitative Ausweitung der Beschäftigten und deren zum Teil starke Fluktuation – so setzte sich die Belegschaftszahl des Volkswagenwerks 1946 im Laufe des Jahres einmal um¹⁹ – erschwerten die Herausbildung von Stammbesellschaften und gewerkschaftlicher Stammmitgliedschaft, was u. a. mit dem Fehlen gemeinsamer Erfahrungen und Traditionen zusammenhing. Dort, wo die Ansätze einer Stammbesellschaft aus der Vorkriegsperiode sowie gewerkschaftliche bzw. betriebsratsbezogene Traditio-

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

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

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

18 | Vgl. ebd.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

24 | Vgl. ebd., S. 194–198.

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

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

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

II.2 Herausbildung der Arbeitnehmervertretungen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

verfahrens – erst durch christlich- und sozialdemokratische Kandidaten erweitert werden, um anerkannt zu werden.³⁴

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

II.3 Tätigkeitsfelder und Kompetenzen der betrieblichen Interessenvertretungen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

51 | Vgl. ebd., S. 525.

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

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

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

In ihrer Funktion als Versorgungsinstanz⁵⁴ erfüllten die Betriebsräte nicht nur ihre Aufgaben gegenüber den Beschäftigten, sondern gingen auch spezifische, zum Teil ambivalente Beziehungen zum Management ein. Daraus konnten sich, wie bei Daimler-Benz in Sindelfingen, eine Zusammenarbeit in Besorgungs- und Verteilungsfragen oder die Einbeziehung der Interessenvertretungen in die Verwaltung von Werkskantinen und Sozialeinrichtungen bzw. eine weitgehende Arbeitsteilung mit der Werksleitung im Sinne der Zuständigkeit des Betriebsrats für soziale Angelegenheiten, Lebensmittelbeschaffung und partiell auch für Personalfragen, wie bei Volkswagen, ergeben.⁵⁵ Diese Beziehungen trugen somit zur Entwicklung der Kooperation zu einem Interaktionsmuster oder einem Instrument bei, das die innerbetrieblichen Ausgleichsprozesse und Überlagerungen von Interessen begünstigte bzw. kanalisierte.

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

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

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

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

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

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

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

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

57 | Vgl. ebd.

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

59 | Vgl. ebd., S. 532.

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

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

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

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

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

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

Absprache mit der Personalabteilung auch eigenständig Einstellungen und Entlassungen vornehmen.⁶⁴

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

75 | Vgl. ebd., S. 142.

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

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

II.4 Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte und Bestimmungsfaktoren ihrer Handlungsspielräume

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Vor dem Hintergrund der Verschärfung von parteipolitischen Auseinandersetzungen und der Konflikte um die Rolle der Kommunisten in den Gewerkschaften⁸⁵ ging der Einfluss der KPD in den Betriebsräten

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

96 | Vgl. ebd., S. 142–144.

II.5 Betriebsräte und Gewerkschaft

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

108 | Koch, Arbeitnehmer, S. 50.

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

110 | Vgl. ebd., S. 47.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

117 | Fichter, Aufbau, S. 523.

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

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

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