

IV. Interessenvertretung in Zeiten der Krise (1970er- bis Anfang der 1980er-Jahre)

IV.1 Entwicklung der Branche und Beschäftigung

Die Zeit zwischen den frühen 1970er- und frühen 1980er-Jahren stellte eine besonders verdichtete, einschneidende und folgenreiche Periode in der Entwicklung der deutschen Automobilindustrie dar. In dieser Periode, die durch krisenhafte Erscheinungen und Prozesse, starke Konjunkturschwankungen und zunehmende (internationale) Konkurrenzzwänge gekennzeichnet war, deuteten sich gravierende Umbrüche in den Produktions- und Arbeitsbedingungen nach dem Auslaufen der Prosperitätsphase an. Diese Umbrüche, deren Folgen besonders in den darauffolgenden Jahrzehnten deutlich wurden, hatten weitreichende Auswirkungen auch auf die Entwicklung der Sozialbeziehungen in Betrieb und Unternehmen und die Gestaltung der Interessenvertretungspolitik und Mitbestimmungspraxis in der Branche. Insofern bildeten die 1970er-Jahre im Hinblick darauf eine Übergangsphase,¹ in der sich abzeichnende Umstrukturierungen und Neuorientierungen vor dem Hintergrund der Krise mit dem partiellen Fortwirken alter Beziehungs-, Handlungs- und Präferenzmuster einhergingen.

1 | Vgl. Tilly, Stephanie: »Die guten Zeiten ... sind vorbei.« Zum Verhältnis von Automobilindustrie, Politik und Automobilverband in den 1970er Jahren, in: Morten Reitmayer/Ruth Rosenberger (Hg.), Unternehmen am Ende des »goldenen Zeitalters«. Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive, Essen 2008, S. 209–232, hier S. 209; Tilly, Stephanie/Triebel, Florian: Automobilwirtschaft nach 1945: Kontinuität, Krise, Wandel. Eine Einführung, in: Tilly/Triebel, Automobilindustrie, S. 1–21, hier S. 6f.; Widuckel, Paradigmenentwicklung, S. 22.

Die Branchenkrise – vor allem als Krise der Automobilproduktion –, die durch die Ölpreisschocks von 1973 und 1979 beschleunigt und verschärft wurde, stellte ein dominantes Prägemerkmal der Periode dar. Erste Krisenerscheinungen machten sich zwar bereits zu Beginn der 1970er-Jahre bemerkbar. So ging die Zahl der Neuzulassungen (Pkw und Kombi) 1972 um 0,4 und 1973 um 5,2 Prozent zurück. Die Beschäftigung im Straßenfahrzeugbau nahm 1972 um 3,4 Prozent ab, auch wenn sie im darauffolgenden Jahr wieder um 2,7 Prozent stieg.² Die Krise bei Volkswagen, die im Wesentlichen durch endogene Faktoren, wie etwa die Modellpolitik, aber auch durch Absatzschwierigkeiten im Ausland bedingt war, hatte 1971/72 ebenfalls einen Produktions- und Beschäftigungsrückgang (um sieben bzw. zehn Prozent) zur Folge.³ Doch erst mit dem massiven Produktionseinbruch, der 1974 auf die Kraftstoffverknappung und -verteuerung folgte, wurden die Krise bzw. ihre Dimensionen manifest. In jenem Jahr betrug der Produktionsrückgang 22 Prozent, und auch die Beschäftigtenzahlen in den automobilproduzierenden Unternehmen sanken insgesamt um 6,4 Prozent.⁴ Gleichwohl konnte die Produktion bereits 1975 erneut gesteigert werden, und 1976 wurde wieder das Niveau von 1970 erreicht.⁵ Die Beschäftigtenzahlen stiegen in der zweiten Hälfte der 1970er-Jahre ebenfalls an, bevor um die Wende zu den 1980er-Jahren erneut sowohl die Produktion als auch die Beschäftigung zurückgingen.⁶

Die Automobilunternehmen waren in unterschiedlichem Maße von der Krise betroffen. Bei Volkswagen verbanden sich die Produktionseinbußen im Zuge der Ölpreissteigerung mit den Schwierigkeiten, die durch den Übergang zur erweiterten Modellpolitik und die Absatzrückgänge besonders auf dem US-amerikanischen Markt bedingt waren. Das Pro-

2 | Vgl. Schultz-Wild, Rainer: Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise, Frankfurt a. M./New York 1978, S. 25 f., 182 f.

3 | Vgl. Dombois, Rainer: Massenentlassungen bei VW: Individualisierung der Krise, in: *Leviathan* 4 (1976), S. 432–464, hier S. 436, 439; Koch, Arbeitnehmer, S. 141–143.

4 | Vgl. u. a. Tilly, »Die guten Zeiten ... sind vorbei«, S. 227; Grunow-Osswald, Elfride: Wirtschaftskrisen – Wendepunkte für den Konzern? Daimler-Benz 1960–1985, in: Tilly/Triebel, *Automobilindustrie*, S. 77–110, hier S. 94.

5 | Vgl. Schultz-Wildt, *Beschäftigungspolitik*, S. 185 f.

6 | Vgl. etwa Grunow-Osswald, *Wirtschaftskrisen*, S. 96; Pohl, *Automobilindustrie*, S. 237 f.; Nolte, *Freihandel*, S. 59–61.

duktionsvolumen im Unternehmen sank allein 1974 um elf Prozent und die Beschäftigung 1974/75 um fast 32.000 Arbeitnehmer, d. h. um 26 Prozent.⁷ Auch bei Ford und Opel wurden die Belegschaften um 6.000 bzw. 10.000 Beschäftigte reduziert.⁸ Hingegen blieb die Produktions- und Absatzentwicklung bei Daimler-Benz um die Mitte der 1970er-Jahre relativ stabil. Im Jahre 1974 stiegen die Pkw-Produktionszahlen um 2,5 Prozent, die Beschäftigung sank allerdings zugleich um 3.000 Arbeitnehmer.⁹ Die besondere Situation des Unternehmens hing dabei im Wesentlichen mit der Kundenstruktur – im gehobenen Marktsegment –, den aufgebauten Liquiditätsreserven sowie mit einer vorsichtigen Investitionspolitik bzw. Kapazitätsplanung, mit der ein Nachfrageüberhang verbunden war, zusammen.¹⁰

Die Entwicklung der Automobilbranche in Deutschland verlief somit in den 1970er- und frühen 1980er-Jahren insgesamt unter wesentlich veränderten Marktbedingungen. Auf der Angebotsseite verschärfte sich die Konkurrenz besonders im internationalen Maßstab. Die Aufgabe der festen Wechselkurse und mehrmalige Aufwertungen der D-Mark zogen Exportschwierigkeiten der Automobilunternehmen nach sich. Der Aufstieg Japans zum weltweit größten Automobilexporteur (1974) bzw. -produzenten (1980) bedeutete einen Rückgang des deutschen Anteils an der Weltautomobilproduktion – von mehr als 13 Prozent 1970 auf unter zehn Prozent 1980.¹¹ Auch auf der Nachfrageseite fanden gravierende Veränderungen statt. Das Kaufverhalten verschob sich zunehmend von der Erst- in Richtung Ersatznachfrage und zu kleineren, preisgünstigeren, den Kraft-

7 | Vgl. Dombois, Massenentlassungen, S. 436, 443. Vgl. auch Streeck/Hoff, Industrial Relations, S. 52 (mit Angaben auch zu den anderen Automobilunternehmen).

8 | Vgl. Betriebsrat der Ford-Werke Köln, 60 Jahre, S. 17. Die Angaben beziehen sich auf die Zahlen der Lohn- und Gehaltsempfänger sowie Auszubildenden von 1973 bis 1974. Für Opel vgl. u. a. M. Schwarz, Grenzen, S. 53.

9 | Vgl. Grunow-Osswald, Wirtschaftskrisen, S. 94; Osswald, Arbeitswelt, S. 23.

10 | Vgl. Grunow-Osswald, Wirtschaftskrisen, S. 95, 98; Feldenkirchen, »Vom Guten das Beste«, S. 263.

11 | Vgl. Bauer, Reinhold: Ölpreiskrisen und Industrieroboter. Die siebziger Jahre als Umbruchphase für die Automobilindustrie in beiden deutschen Staaten, in: Konrad H. Jarausch (Hg.), Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte, Göttingen 2008, S. 68–83, hier S. 79; Diekmann, Automobilindustrie, S. 16.

stoffverbrauch reduzierenden Fahrzeugen. Begleitet und befördert wurden diese Entwicklungen auch durch breite öffentliche Diskussionen im Kontext der »Grenzen des Wachstums«, die sich um die Umweltbelastung und -zerstörung, das Verkehrsaufkommen oder die Verkehrssicherheit bewegten.¹² Die Veränderungen in der Nachfragestruktur trugen somit auch zur Labilisierung der Marktbedingungen bei und hatten entsprechende Anpassungsbemühungen der Automobilunternehmen zur Folge.¹³

Trotz der konjunkturellen bzw. nachfragebedingten Instabilität des Automobilmarktes blieben seine produzentenbezogenen Strukturen auch in den 1970er- und 1980er-Jahren von einigen wenigen großen Unternehmen bestimmt. So deckten Volkswagen, Daimler-Benz, Ford, Opel und BMW fast die gesamte Kraftwagenproduktion der Bundesrepublik ab und vereinigten zu Beginn der 1980er-Jahre etwa drei Viertel des Pkw-Absatzes auf sich.¹⁴ Volkswagen blieb auch weiterhin der größte Pkw-Hersteller mit einem Anteil an Neuzulassungen von etwa 30 Prozent (1981), gefolgt von Opel (16 Prozent), Ford (11,7 Prozent) und Daimler-Benz (10,6 Prozent).¹⁵ Anfang der 1980er-Jahre beschäftigte VW um die 120.000 Arbeitnehmer, während die Belegschaftszahlen von Daimler-Benz beinahe 150.000, von Ford knapp 50.000 und von Opel etwa 60.000 betrug.¹⁶ Wie bereits angedeutet, unterlag die Beschäftigungsentwicklung in der Automobilindustrie in den 1970er- und frühen 1980er-Jahren unter den Bedingungen der Krise erheblichen Schwankungen. In der Tendenz konnte die Zahl der Beschäftigten in der Branche allerdings gesteigert werden. Während 1970

12 | Vgl. Tilly, »Die guten Zeiten ... sind vorbei«, S. 210; Tilly/Triebel, Automobilwirtschaft, S. 7, 10; R. Bauer, Ölpreiskrisen, S. 70f.; Pohl, Automobilindustrie, S. 237.

13 | Vgl. dazu u.a. R. Bauer, Ölpreiskrisen, S. 73–76.

14 | Vgl. Berg, Automobilindustrie, S. 179 f.

15 | Vgl. ebd.

16 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 143; Osswald, Arbeitswelt, S. 22; Betriebsrat der Ford-Werke Köln, 60 Jahre, S. 17 (Angaben für Lohn-, Gehaltsempfänger und Auszubildende; 1978–1980 betrug die Beschäftigtenzahl noch etwa 58.000); M. Schwarz, Grenzen, S. 53, 58. Vgl. auch Feldenkirchen, »Vom Guten das Beste«, S. 262 (Angaben für den Daimler-Benz-Konzern: über 180.000 Beschäftigte); zu Ford Thames, Searching for identity, S. 174.

ca. 345.000 Arbeitnehmer in der Pkw- und Nutzfahrzeugproduktion tätig waren, belief sich ihre Anzahl 1980 auf etwa 390.000.¹⁷

Besonders bezeichnend war in dieser Hinsicht die Situation der ausländischen Beschäftigten, deren Anteil in der Branche 1972 etwa 23 Prozent betrug.¹⁸ Abgesehen vom Anwerbestopp waren sie besonders stark von der Krise und den damit verbundenen Personalreduktionen betroffen. So sank die Zahl der Ausländer bei Volkswagen allein in Wolfsburg zwischen 1973 und 1975 um ca. 4.600, d. h. um mehr als die Hälfte, während sie in den wesentlich kleineren Zweigwerken Hannover, Kassel und Salzgitter um mehr als 70 Prozent zurückging.¹⁹ Der Anteil der Ausländer in der VW-Arbeiterschaft fiel zwischen 1973 und 1975 von 18 auf acht Prozent.²⁰ Bei Opel belief sich der Rückgang der Ausländerbeschäftigung im Jahre 1974 im Vergleich zu 1972 ebenfalls auf fast 60 Prozent,²¹ während bei Daimler-Benz und Ford die ausländischen Arbeitnehmer vom Beschäftigungsabbau nur relativ geringfügig betroffen waren.²² In der zweiten Hälfte der 1970er-Jahre stieg der Ausländeranteil in den Unternehmen der Automobilindustrie allerdings zum Teil wieder an und sank im Übergang zu den 1980er-Jahren erneut.²³ In diesen Schwankungen spiegelte sich auch die innere Segmentierung der Arbeitnehmerschaft wider, waren es doch vorwiegend die besser bezahlten, deutschen, männlichen, über 40 Jahre alten Arbeiter mit einer längeren Betriebszugehörigkeit – d. h. die Angehörigen

17 | Vgl. Kuhlmann, Modellwechsel, S. 109. Vgl. auch Verband der Automobilindustrie: Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft, 42. Folge (1978), S. 294; 47. Folge (1983), S. 316.

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

19 | Vgl. Dombois, Rainer: Beschäftigungspolitik in der Krise. VW als Modell großbetrieblichen Krisenmanagements, in: Doleschal/Dombois, Wohin läuft VW?, S. 273–290, hier S. 277. Zu VW vgl. auch Dohse, Knuth: Ausländerentlassungen beim Volkswagenwerk, in: Leviathan 4 (1976), S. 485–493; Koch, Arbeitnehmer, S. 143.

20 | Vgl. Dombois, Massenentlassungen, S. 444 f.

21 | Vgl. Düe/Hentrich, Krise, S. 71, 146.

22 | Vgl. Feldenkirchen, »Vom Guten das Beste«, S. 254; Hinken, »Gastarbeiter«, S. 261 f.

23 | Vgl. am Beispiel von Opel Düe/Hentrich, Krise, S. 146; für Daimler-Benz, wo die Anzahl der ausländischen Belegschaftsmitglieder schwankte, vgl. Feldenkirchen, »Vom Guten das Beste«, S. 254; Osswald, Arbeitswelt, S. 30.

der Stammebelegschaft –, die vom Beschäftigungsabbau im Zusammenhang mit der Krise kaum tangiert wurden.²⁴

Die Anpassungs- und Wandlungsprozesse der Automobilindustrie in den 1970er- und frühen 1980er-Jahren schlugen sich nicht nur in der Bewältigung der unmittelbaren Krisenerscheinungen und -folgen nieder. Auch im Bereich der Produktionsstrukturen traten tief greifende Umbrüche und Transformationen zutage. Es zeichneten sich somit bereits Entwicklungstendenzen ab, die in der nachfolgenden Periode die Ausformung und Gestaltung der Verhältnisse im Bereich der Automobilproduktion wie die Ausrichtung der industriellen Beziehungen bestimmten. Diese Tendenzen äußerten sich etwa im beginnenden Übergang zu flexibleren Produktionsformen, im steigenden Automatisierungsgrad, in der Anwendung der Robotertechnologie und der Mikroelektronik oder im punktuellen Einsatz von Gruppenarbeit.²⁵ Für die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung brachten sie neue Aufgaben-, Problem- und Tätigkeitsfelder mit sich, die für ihre Handlungsorientierungen und -muster maßgeblich wurden oder wesentlich an Bedeutung gewannen.

Im Ganzen stellte die Zeit nach dem Ende des »Booms« für die Automobilindustrie ein »Scharnier« und »Vorbereitungsjahrzehnt«²⁶ oder auch eine »Phase der Herausforderungen« dar.²⁷ Die stark zurückgegangenen quantitativen Wachstumsraten bedeuteten zugleich eine Relevanzzunahme des qualitativen Wachstums.²⁸ Bei der aufrechterhaltenen Exportorientierung und den ungeachtet der Kriseneinbrüche überaus hohen Anteilen der für die Ausfuhr bestimmten Produktion – so betrug die Exportquote in der Branche 1973/74 etwa 60, in der zweiten Hälfte der 1970er-Jahre um

24 | Vgl. Dombois, Beschäftigungspolitik, S. 284; Koch, Arbeitnehmer, S. 144; ausführlich zur Selektion bei der Personalreduktion Dombois, Massenentlassungen, besonders S. 442–459.

25 | Vgl. Tilly/Triebel, Automobilwirtschaft, S. 9 f.; R. Bauer, Ölpreiskrisen, S. 75.

26 | Artus, Ingrid: Mitbestimmung versus Rapport de force: Geschichte und Gegenwart betrieblicher Interessenvertretung im deutsch-französischer Vergleich, in: Andresen/Bitzegeio/Mittag, »Nach dem Strukturbruch«?, S. 213–243, hier S. 213 f.; R. Bauer, Ölpreiskrisen, S. 75.

27 | Tilly, »Die guten Zeiten ... sind vorbei«, S. 217.

28 | Vgl. Diekmann, Automobilindustrie, S. 17.

die 50 und Mitte der 1980er-Jahre erneut ca. 60 Prozent²⁹ – vertieften sich nicht nur die internationalen Verflechtungen der Automobilunternehmen, sondern diese entwickelten sich zum Teil noch stärker zu umfassenden internationalen Konzernen mit sich ausweitenden Geschäftsfeldern.³⁰

IV.2 Schwerpunkte und Aufgabenfelder des Betriebsratshandelns

IV.2.1 Beschäftigungs- und Arbeitszeitpolitik

Wie die Entwicklung der Automobilindustrie im Ganzen waren auch die Praxis und Politik der Mitbestimmung in den 1970er- und beginnenden 1980er-Jahren vor allem durch die Branchenkrise, die konjunkturellen Ausschläge und die damit verbundenen Umbrüche im Bereich der Produktion und des Arbeitskräfteinsatzes geprägt. Die Sicherung der Beschäftigung vor dem Hintergrund des Personalabbaus, der Kurzarbeit und der Produktionsumstrukturierungen wurde zum maßgeblichen, dominierenden Problemfeld der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen. Unter diesen Bedingungen kam der Auseinandersetzung mit den Krisenmaßnahmen und der Beschäftigungspolitik der Unternehmen eine zentrale Bedeutung im Betriebsratshandeln zu.

Die massiven Absatzrückgänge 1974/75 im Umfeld der Krise zogen entsprechende Anpassungen des Produktionsvolumens nach sich. Im Zuge dieser Maßnahmen griffen die Unternehmen auf Aufhebungsverträge mit Abfindungszahlungen, Nichtersatz der Fluktuation, Frühverrentungen, Kurzarbeit und, wie etwa Opel, teilweise auch auf Entlassungen unterhalb der Grenze für Massenentlassungen (ab 50 Beschäftigte) zurück.³¹ Dadurch wurde z.B.

29 | Vgl. Düe/Hentrich, Krise, S. 133; Verband der Automobilindustrie: Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft, 52. Folge (1988), S. 26f. Die Ab- und Zunahmen der Exportquote waren allerdings nicht kontinuierlich; diese schwankte vielmehr von Jahr zu Jahr.

30 | Für Daimler-Benz vgl. Grunow-Osswald, Wirtschaftskrisen, S. 98–107.

31 | Zur Beschäftigungspolitik in der Automobilindustrie allgemein vgl. Köhler, Christoph/Sengenberger, Werner: Konjunktur und Personalanpassung. Betriebliche Beschäftigungspolitik in der deutschen und amerikanischen Automobilindustrie, Frankfurt a.M./New York 1983; Schultz-Wildt, Beschäftigungspolitik.

bei Opel in Rüsselsheim die Belegschaft um mehr als 10.000 und bei VW um über 30.000 Arbeitnehmer reduziert.³² Von den Betriebsräten wurden solche Maßnahmen zur Beschäftigungsreduktion – als Mittel zur Vermeidung von Massenentlassungen – großenteils mitgetragen, wenngleich sie ihnen, wie etwa bei Ford, auch distanziert gegenüberstehen konnten.³³ Bei Volkswagen entwickelte sich dabei eine spezifische Konstellation. Um der Krise des Unternehmens, die bereits zu Beginn der 1970er-Jahre zutage trat und u. a. mit der Abhängigkeit vom US-amerikanischen Export, einer einseitigen Modellpolitik und mit Verlusten infolge der Übernahme von NSU zusammenhing,³⁴ zu begegnen, beabsichtigte die Geschäftsleitung drastische Maßnahmen. Sie schlossen vor allem die Stilllegung von NSU-Werken und einen massiven Personalabbau – von bis zu 30.000 Beschäftigten –, u. a. durch Kündigungen, ein.³⁵

Eine abgemilderte Variante der Krisenmaßnahmen, die den sozialen Belangen stärker Rechnung tragen sollte und als sogenannter »S1-Plan« bekannt wurde, sah den Verkauf von NSU-Werken in Heilbronn und Neuenstein, Reduktion der Produktion im Werk Neckarsulm auf eine Schicht, Verlagerung der Fahrzeugmontage von Salzgitter nach Wolfsburg, Abfindungszahlungen und im äußersten Fall Entlassungen vor. Der Personalbestand des Unternehmens sollte insgesamt um 25.000 Beschäftigte gekürzt werden.³⁶ Die Arbeitnehmervertreter im VW-Aufsichtsrat stimmten im

32 | Vgl. Streeck, Wolfgang: *Industrial Relations in West Germany. A Case Study of the Car Industry*, London 1984, S. 118 f.; Düe/Hentrich, *Krise*, S. 64; Dombois, *Beschäftigungspolitik*, S. 273; Koch, *Arbeitnehmer*, S. 142.

33 | Vgl. etwa Betriebsrat der Ford-Werke AG: *Betreff: Aufhebungsverträge für Lohn- und Gehaltsempfänger* [Dezember 1974], in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 151246.

34 | Vgl. Streeck, *Industrial Relations*, S. 56–58. Vgl. auch Grieger, Manfred: *Die geplatzte »Wirtschaftswundertüte«*. Die Krisen 1966/67 und 1973/75 im deutschen Symbolunternehmen Volkswagen, in: Tilly/Triebel, *Automobilindustrie*, S. 23–75, besonders S. 45–62.

35 | Vgl. Streeck, *Industrial Relations*, S. 67–70; Grieger, Manfred: *Der neue Geist im Volkswagenwerk. Produktinnovation, Kapazitätsabbau und Mitbestimmungsmodernisierung 1968–1976*, in: Reitmayer/Rosenberger, *Unternehmen am Ende des »goldenen Zeitalters«*, S. 31–66, hier S. 57.

36 | Vgl. Streeck, *Industrial Relations*, S. 70–72; Endres, Egon: *Macht und Solidarität. Beschäftigungsabbau in der Automobilindustrie. Das Beispiel AUDI/NSU Neckarsulm*, Hamburg 1990, S. 42 f.; Grieger, *Geist*, S. 57.

April 1975 gegen diesen Plan. Die IG Metall und die betrieblichen Interessenvertretungen gingen dabei von einer positiveren Geschäftsprognose aus (die sich im Nachhinein als realistischer erwies) und erarbeiteten eigene Alternativvorschläge zur Bewältigung der Krise, die etwa eine Beschränkung des Personalabbaus auf 20.000, seine Streckung und den Verzicht auf Massenentlassungen vorsahen.³⁷ Der »S1-Plan« wurde zwar in großen Teilen umgesetzt, und die Werksteile Heilbronn und Neuenstein wurden geschlossen bzw. verkauft, durch den günstigen Verlauf der Konjunktur und die zahlreiche Inanspruchnahme der Abfindungen konnten aber die Entlassungen vermieden werden.³⁸

Die rasche Konjunkturerholung und die zunehmende Nachfrage führten bereits im Laufe des Jahres 1975 zu Produktionssteigerungen und somit zu Neueinstellungen und Mehrarbeit. Teilweise überschritten sich dabei Sonderschichten und Kurzarbeit, Abwicklung von Abfindungen und Neueinstellungen; sie fanden mitunter beinahe parallel statt.³⁹ Dieser abrupte Wechsel beim Übergang vom Produktions- und Beschäftigungseinbruch zum Aufschwung stellte eine einschneidende Erfahrung für die betrieblichen Interessenvertretungen dar, die sich für deren Praxis ab Mitte der 1970er-Jahre in vielerlei Hinsicht als prägend erwies.⁴⁰ Die Krisenerfahrung, die sich je nach betrieblichen Sozialordnungen unterschiedlich gestaltete, bedingte eine Ausrichtung der Mitbestimmungspolitik, die die Beschäftigungssicherung und -stabilität in den Mittelpunkt rückte.

Vor diesem Hintergrund gewann das Problem der Mehrarbeit neue Dimensionen. Die Zustimmungspflichtigkeit von Sonderschichten konnte vonseiten des Betriebsrats zur Durchsetzung weitgehender Forderungen, etwa im Zusammenhang der Arbeitsbedingungen und -organisation oder der Entlohnung, genutzt und auch zu einem Instrument der Beschäfti-

37 | Vgl. Streeck, *Industrial Relations*, S. 71 f., 78–80; Endres, Macht, S. 43; Grieger, Geist, S. 59 f.

38 | Vgl. Endres, Macht, S. 46 f.; Koch, *Arbeitnehmer*, S. 146 f.

39 | Vgl. u. a. Jürgens, Ulrich/Malsch, Thomas/Dohse, Knuth: *Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich*, Berlin u. a. 1989, S. 112; für VW vgl. auch Streeck, *Industrial Relations*, S. 76.

40 | Vgl. ebd., S. 79 f., 119; M. Schwarz, *Grenzen*, S. 96 f.; Jürgens/Malsch/Dohse, *Zeiten*, S. 112.

gungspolitik werden. Besonders konsequent agierte in dieser Hinsicht der Opel-Betriebsrat im Stammwerk Rüsselsheim. Unter der neuen Mehrheit, die sich nach der Betriebsratswahl 1975 bildete,⁴¹ setzte die Interessenvertretung den Anträgen der Geschäftsleitung auf Sonderschichten und Mehrarbeit – die zum Teil zunächst abgelehnt und in Einigungsstellenverfahren entschieden wurden – Forderungen nach Begrenzung der Mehrarbeit, Verzicht auf Abgruppierungen und Versetzungen, nach Neueinstellungen bzw. auch bezahlten Pausen entgegen. Dadurch konnten zwischen 1975 und 1977 mehrmals ein zeitlich begrenzter Verzicht auf Entlassungen und Kurzarbeit, Überstundenzuschläge, Umwandlung befristeter Arbeitsverträge in unbefristete, zusätzliche bezahlte Urlaubstage um die Weihnachtszeit und die Jahreswende oder übertarifliche (lineare) Lohnerhöhungen erreicht werden.⁴²

Nach einem vergleichbaren Muster, das in manchen Betrieben – vor allem bei Daimler-Benz in Mannheim – bereits Ende der 1960er-Jahre praktiziert wurde,⁴³ handelten auch die Interessenvertretungen anderer Automobilunternehmen. So stimmten die VW-Betriebsräte 1975/76 den beantragten Sonderschichten im Austausch gegen einen Verzicht auf Kurzarbeit, eine Einkommenssicherung für die Beschäftigten, Mehrarbeitszuschläge oder einen bezahlten freien Tag zwischen Weihnachten und Neujahr zu.⁴⁴ Der Betriebsrat von Ford Saarlouis versuchte außerdem, allerdings ohne Erfolg, im Jahre 1979 die Zustimmungspflichtigkeit der Sonderschichten zur Durchsetzung von Neuinvestitionen im eigenen Werk zu nutzen.⁴⁵

In diesem Kontext bestand eine der zentralen Forderungen des Rüsselsheimer Betriebsrats in einem Kurzarbeiterfonds, d. h. in der Bildung der Rücklagen für Ausgleichszahlungen bei Kurzarbeit. Durch die Verknüp-

41 | Vgl. dazu unten, IV.3.1.

42 | Vgl. Streeck, *Industrial Relations*, S. 124, 130 f.; Heller, Richard: Die Einigungsstelle als Schrittmacher neuer Arbeitszeitregelungen. Eine alternative Opel-Chronik für die Jahre 1975–1981, in: *Das Mitbestimmungsgespräch* 27 (1981), S. 283–286, hier S. 283 f.; Britscho, Winfried: Opel Rüsselsheim: Konflikte um Sonderschichten, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, *Gewerkschaftspolitik in der Krise*, S. 151–154, hier S. 154; M. Schwarz, *Grenzen*, S. 96–99.

43 | Vgl. IMSF, *Mitbestimmung*, S. 202.

44 | Vgl. Streeck, *Industrial Relations*, S. 115 f., 123.

45 | Vgl. Fetzer, *Europäisierung*, S. 298.

fung von Kurz- und Mehrarbeit verfolgte der Betriebstrat das Ziel, Kurzarbeit zu verteuern und damit das Unternehmen zu einer längerfristigen und nachhaltigeren Personalpolitik zu bewegen. Nach mehreren misslungenen Versuchen ließ sich der Kurzarbeiterfonds schließlich 1979 mit dem Unternehmen – gegen die Einwilligung in die zum ersten Mal seit 1975 beantragte Kurzarbeitsperiode – vereinbaren.⁴⁶ Auch in anderen Unternehmen, wie etwa bei Ford, konnte ein Zuschuss zum Kurzarbeitergeld ausgehandelt werden.⁴⁷ Der VW-Manteltarifvertrag von 1978 sah ebenfalls einen Lohnausgleich bei Kurzarbeit vor.⁴⁸

Waren die Instrumente, mit denen die Interessenvertretungen verschiedener Automobilfirmen deren Beschäftigungspolitik zu beeinflussen versuchten, durchaus ähnlich, hingen die Intentionen und die Ausrichtung des Betriebsratshandelns vielfach mit den jeweiligen Erfahrungen im Verlauf der Krise zusammen. Während die Zielsetzungen des Opel-Betriebsrats vor dem Hintergrund der abrupten Übergänge zwischen Kurzarbeit, Entlassungen, Sonderschichten und Neueinstellungen auf die Verstetigung der Beschäftigung gerichtet waren, verfolgte Volkswagen nach den Erfahrungen mit dem »S1-Plan« eine durch den Betriebsrat unterstützte »Personalpolitik der mittleren Linie«, die sich an einer mittleren Absatzprognose und einem entsprechenden Beschäftigungsbedarf orientierte. Diese Politik führte beispielsweise dazu, dass in Zeiten des Aufschwungs nicht mehr Arbeitnehmer eingestellt werden sollten, als während eines Konjunkturrückgangs noch beschäftigt werden konnten.⁴⁹ Eine solche zurückhaltende Handhabung der Neueinstellungen hatte unter den Bedingungen der beginnenden (Massen-)Arbeitslosigkeit der 1970er-Jahre intensive Auseinandersetzungen zwischen den Betriebsräten verschiedener Unternehmen wie innerhalb der Gewerkschaft zur Folge, in denen sich das Eingebundensein der Interessenvertretungspolitik in die jeweiligen betrieblichen Handlungskonstellationen in einer bezeichnenden Weise widerspiegelte.⁵⁰

46 | Vgl. Heller, Einigungsstelle, S. 284; Kurzarbeit bei Opel Rüsselsheim, in: Express, 13. Dezember 1979, Nr. 12, S. 2; Düe/Hentrich, Krise, S. 62 f.

47 | Vgl. Kurzarbeit bei Opel Rüsselsheim, S. 2.

48 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 159; M. Schwarz, Grenzen, S. 70.

49 | Vgl. u. a. Koch, Arbeitnehmer, S. 148 f.; Streeck, Industrial Relations, S. 115 f.; Jürgens/Malsch/Dohse, Zeiten, S. 112.

50 | Vgl. Streeck, Industrial Relations, S. 117 f.; M. Schwarz, Grenzen, S. 99 f.

Zu den zentralen Aspekten im Zusammenhang mit der Mehr- oder Kurzarbeit und ihren Wirkungen gehörten auch die allgemeinen Fragen der Arbeitszeit. So konnte der Betriebsrat in Rüsselsheim 1975 bis 1977 in Auseinandersetzungen mit der Geschäftsleitung, in welchen deren Sonderschichtenanträge wiederum eine Rolle spielten, zunächst mehrmals die Gewährung von Hitzepausen und dann auch die Einführung einer bezahlten Erholungspause von zehn bzw. (ab 1980) 16 Minuten pro Schicht erreichen.⁵¹ Solche Pausen, die de facto eine Verkürzung der Arbeitszeit bedeuteten, hatten dadurch auch beschäftigungspolitische Implikationen, wenngleich ihre Wirkung in dieser Hinsicht nicht eindeutig war.⁵² Im Vordergrund der Bemühungen der betrieblichen Interessenvertretungen standen allerdings weniger diese Implikationen bzw. arbeitszeitverkürzende Momente als vielmehr das Arbeitsumfeld und die Arbeitsbedingungen. Die Durchsetzung und Ausweitung von Erholungspausen bedeuteten im Hinblick darauf einen Beitrag zur besseren Gestaltung dieser Bedingungen und standen damit im Kontext der »Humanisierung« der Arbeitsverhältnisse und der »qualitativen« Forderungen, die in den Gewerkschaften und auf betrieblicher Ebene in den 1970er-Jahren einen bedeutenden Platz einnahmen.

IV.2.2 Praxis der Mitbestimmung im Kontext von »qualitativen« Forderungen, Rationalisierung und Ausweitung der Kompetenzbereiche

Die »qualitativen« Aspekte und Forderungen erlangten in der Interessenvertretungspraxis seit den (späten) 1960er-Jahren u. a. im Rahmen der Tarifpolitik eine zunehmende Relevanz. Die Hinwendung zu diesen Forderungen bedeutete für die Gewerkschaften eine partielle Neuausrichtung ihrer Politik vor dem Hintergrund veränderter Produktionsbedingungen, Rationalisierungsstrategien und auch Mitgliederinteressen.⁵³ Implizierte sie zunächst jegliche Forderungen, die über reine Lohnforderungen hinausreichten, wurde die »qualitative« Orientierung zu einem festen tarifpolitischen Bestandteil und einem bedeutenden Moment der gewerkschaftlichen Ge-

51 | Vgl. Heller, Einigungsstelle, S. 284 f.; M. Schwarz, Grenzen, S. 138–149.

52 | Vgl. ebd., S. 168–171.

53 | Vgl. Schauer u. a. Tarifvertrag, S. 90–99; M. Schwarz, Grenzen, S. 65–68.

samtstrategie.⁵⁴ Der »qualitative« Ansatz, der sich u.a. gegen die tayloristischen Prinzipien der Arbeits- und Produktionsorganisation richtete, war in die breiteren Zusammenhänge des Wandels von Arbeitswelten und der Verschiebungen im Stellenwert der materiellen Entschädigungen eingebunden.

Diese Zusammenhänge fanden ihren Ausdruck auch in den Diskussionen innerhalb der IG Metall im Umfeld des Kongresses zur »Qualität des Lebens«⁵⁵ aus dem Jahre 1972 oder im staatlichen Aktionsprogramm zur »Humanisierung des Arbeitslebens«, in dessen Rahmen von der Bundesregierung verschiedene Projekte zur Reduktion von Arbeitsbelastungen oder zur Erprobung von neuen Technologien und Arbeitsorganisationsformen gefördert wurden.⁵⁶ Auch auf betrieblicher Ebene gewannen Fragen der »Humanisierung« bzw. »menschengerechten Gestaltung« der Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen eine zunehmende Bedeutung. Bei Daimler-Benz wurde beispielsweise 1972 ein Arbeitskreis zu diesem Problemkomplex gebildet, an dem neben Vertretern des Managements auch der Gesamtbetriebsrat beteiligt war und der zur Reflexion und Berücksichtigung einer solchen Arbeitsgestaltung bei Planungs- und Implementierungsprozessen beitrug.⁵⁷

54 | Vgl. Schauer u.a. Tarifvertrag, S. 131; Müller-Jentsch, Walther: Arbeitsorganisation und neue Techniken als Gegenstand betriebs- und tarifpolitischer Konzeptionen und Strategien der IG Metall, in: Ben Dankbaar/Ulrich Jürgens/Thomas Malsch (Hg.), Die Zukunft der Arbeit in der Automobilindustrie, Berlin 1988, S. 263–280.

55 | Vgl. Aufgabe Zukunft: Qualität des Lebens. Beiträge zur 4. Internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, 11. bis 14. April 1972 in Oberhausen, 10 Bde., Frankfurt a.M. 1972.

56 | Vgl. als Überblick Seibring, Anne: Die Humanisierung des Arbeitslebens in den 1970er Jahren. Forschungsstand und Forschungsperspektiven, in: Andresen/Bitzegeio/Mittag, »Nach dem Strukturbruch?«, S. 107–126; Oehlke, Paul: Humanisierung des Arbeitslebens, in: Hirsch-Kreinsen/Minssen, Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie, S. 262–267; Trautwein-Kalms, Gudrun/Gerlach, Gerhard: Gewerkschaften und Humanisierung der Arbeit. Zur Bewertung des HdA-Programms (= Schriftenreihe »Humanisierung des Arbeitslebens«, Bd. 5), Frankfurt a.M./New York 1980; zu weiteren Aspekten auch Remeke, Stefan: Gewerkschaften und Sozialgesetzgebung. DGB und Arbeitnehmerschutz in der Reformphase der sozialliberalen Koalition, Essen 2005, S. 73 f.

57 | Vgl. Osswald, Arbeitswelt, S. 75, 97 f., 123 f.

Auf dem tariflichen Gebiet war es der in einem einwöchigen Streik der IG Metall im Jahre 1973 durchgesetzte Lohnrahmentarifvertrag (LRTV) II für den Pilotbezirk Nordwürttemberg-Nordbaden, in dem erstmals weitgehende »qualitative« Forderungen Niederschlag fanden. Der Tarifvertrag sah die Einführung einer persönlichen Verteilzeit von drei und Erholzeiten von fünf Minuten in der Stunde, eine Begrenzung der Taktzeiten sowie eine Aufgabenerweiterung und -bereicherung bei Fließ- und Fließbandarbeit vor.⁵⁸ Unter den Betrieben der Automobilindustrie galt der LRTV II, der in anderen Tarifbezirken nicht übernommen wurde, nur für die süddeutschen Werke von Daimler-Benz, die sich teilweise – wie etwa Untertürkheim oder Sindelfingen – auch an dem Tarifstreik von 1973 beteiligt hatten.⁵⁹ Die Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Bezirken mit unterschiedlicher Stärke der gewerkschaftlichen Organisation und das daraus resultierende Niveau bzw. der Umfang der tariflichen Regelungen wirkten sich somit maßgeblich auf die Zielsetzungen und Stoßrichtungen der betrieblichen Interessenvertretungspraxis aus und bedingten vielfach auch deren Ausformung im Hinblick auf die Beziehungen des Betriebsrats sowohl zum Management als auch zur Belegschaft.

So waren etwa die Bestimmungen des hessischen Tarifvertrags im Vergleich zum LRTV II weniger weitreichend und nur allgemein formuliert; ihre Konkretisierung und Ausfüllung wurde auf die betriebliche Ebene übertragen.⁶⁰ Diese Situation stellte eine signifikante Voraussetzung und ein wesentliches Motiv für das Agieren des Opel-Betriebsrats in Rüsselsheim dar, der seine Einwilligung in die Durchführung mitbestimmungspflichtiger Maßnahmen dafür einsetzte, in den Bereichen, die tariflich nicht geregelt waren und in denen betriebliche Regelungen nicht auf Grundlage des Mitbestimmungsrechts erzwungen werden konnten, solche Regelungen herbeizuführen. Auch bei Ford in Köln wurden Vereinbarungen zu Erholungspausen und Verteilzeiten, die gleichfalls hinter den Regelungen des baden-württembergischen Lohnrahmentarifvertrags zurückblieben,

58 | Vgl. ausführlich Schauer u.a., Tarifvertrag, dort auch den Vertragstext (S. 341–354).

59 | Vgl. etwa Osswald, Arbeitswelt, S. 274–276; Fattmann, 125 Jahre, S. 184–186.

60 | Vgl. M. Schwarz, Grenzen, S. 71–74.

direkt mit der Geschäftsleitung ausgehandelt.⁶¹ Bei Volkswagen ermöglichte es die besondere Struktur der industriellen Beziehungen hingegen, im Jahre 1979 auf der Basis eines Firmentarifvertrags (LORA) mit dem LRTV II vergleichbare Bedingungen im Hinblick auf die Arbeits- und Erholzeit zu vereinbaren: Ab 1979 betrugen die Erholungspausen und Verteilzeiten im Unternehmen insgesamt 44 Minuten und ab 1981 64 Minuten pro Schicht (d.h. fünf Minuten Erhol- und drei Minuten Verteilzeit pro Stunde), die Taktzeiten bei Fließbandarbeit sollten 1,5 Minuten nicht unterschreiten.⁶²

Die Verbindung der Zustimmung zu Sonderschichten mit »qualitativen« Forderungen wie der Durchsetzung und Ausweitung der Erholzeiten – die bei Daimler-Benz oder VW tarifvertraglich festgeschrieben waren – bzw. auch mit dem Kurzarbeiterfonds ergab sich in Rüsselsheim demnach aus der konkreten Situation der Arbeitsbeziehungen. Zugleich konnte bereits die Verweigerung der Mehrarbeit selbst gewissermaßen »qualitative« Züge tragen: Nachdem im Laufe des Jahres 1975 die Sonderschichten bei Opel in einem hohen Maße beansprucht und von der Belegschaft zunehmend als exzessiv empfunden worden waren, beschloss der Rüsselsheimer Betriebsrat, grundsätzlich nicht mehr als zwei Sonderschichten pro Monat zuzustimmen.⁶³ Die stark gestiegene Arbeitsbelastung und die entsprechende Verschlechterung der Arbeitsbedingungen waren dabei, trotz der potenziellen finanziellen Verluste durch den Ausfall der zusätzlichen Sonderschichtenvergütung, ausschlaggebend.⁶⁴

Mit der Frage der Arbeitsbedingungen und Arbeitszeit waren auch Probleme der Organisation der Arbeit und des Einsatzes der Arbeitskraft verbunden. Auch diese Probleme hatten eine »qualitative« Ausrichtung. Zugleich standen sie im Kontext der unternehmerischen Rationalisierungsmaßnahmen und tangierten dementsprechend auch den Bereich des Rationalisierungsschutzes. Die Umstrukturierung der Arbeits- und Produktionsorganisation stellte in den 1970er-Jahren einen wesentlichen Teil der Bemühungen um die »Humanisierung der Arbeitswelt« dar. In diesem

61 | Vgl. Betriebsrat der Ford-Werke Köln, 60 Jahre, S. 18; Freels, 80 Jahre, Tafel 32. Die Texte der Vereinbarungen vgl. in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 151185.

62 | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 166–168; Koch, Arbeitnehmer, S. 159 f.

63 | Vgl. Streeck, Industrial Relations, S. 125.

64 | Vgl. M. Schwarz, Grenzen, S. 97 f.; Düe/Hentrich, Krise, S. 116 f.

Rahmen wurden u. a. die Einführung, Erprobung und Auswertung solcher Organisationsformen wie der Gruppenarbeit unterstützt. Eines der größten Humanisierungsprojekte, bei dem die Effektivität der Gruppen-, Fließband- und Taktbandarbeit verglichen werden sollte, wurde in den Jahren 1975 bis 1977 im neuen VW-Werk Salzgitter durchgeführt.⁶⁵

Im Bereich der Motorenmontage wurden in Salzgitter die Produktionsstrukturen unter wissenschaftlicher Begleitung gruppenarbeitsförmig organisiert. Die Arbeitnehmervertretung war an der Durchführung des Projekts beteiligt und stand ihm zunächst aufgeschlossen gegenüber. Jedoch kamen sowohl bei seiner Vorbereitung als auch bei seiner Implementierung Kooperationsschwierigkeiten und Konflikte zwischen der Werksleitung und dem Betriebsrat auf, die u. a. mit der Beschränkung von dessen Einfluss- und Mitbestimmungsmöglichkeiten verbunden waren und zusammen mit weiteren Faktoren eine vorzeitige Beendigung des Projekts zur Folge hatten.

Zu den maßgeblichen Konfliktpunkten gehörten dabei die »Teilautonomie« der Gruppen, die aus der Perspektive des Betriebsrats durch die Beibehaltung der Betriebshierarchie konterkariert wurde sowie die Institution der Gruppensprecher, die als Konkurrenz zu den Mitbestimmungs- und Vertretungsorganen im Betrieb erschienen und denen erst im Laufe des Projekts die Funktion von Vertrauensleuten zugestanden wurde. Darüber hinaus bewegten sich die Konflikte auch um die hohe Leistungsintensität oder um die Entlohnungsprinzipien, die zunächst, entgegen den Forderungen des Betriebsrats, von Einzelbewertungen ausgingen und erst nach einem Jahr auf der Grundlage des bei wechselnden Tätigkeiten höchstbewerteten Arbeitsplatzes vereinheitlicht wurden.⁶⁶ Allerdings blieb in den 1970er-Jahren die Anwendung der Gruppenarbeit in der Automobilindustrie nur punktuell. Als eine auf Modernisierung und Optimierung gerichtete-

65 | Vgl. Granel, Michael u. a.: Gruppenarbeit in der Motorenmontage. Ein Vergleich von Arbeitsstrukturen (= Schriftenreihe »Humanisierung des Arbeitslebens«, Bd. 3), Frankfurt a. M. 1980; als kurzen Überblick auch Eckardt, Andrea: Qualifiziert diskutieren, weiter streiten, mehr mitgestalten. 40 Jahre Kampf um Arbeit im Volkswagen Werk Salzgitter, Hamburg 2010, S. 80–85; Haipeter, Mitbestimmung, S. 173–176.

66 | Vgl. Granel u. a., Gruppenarbeit, S. 62–64; Haipeter, Mitbestimmung, S. 174f.

te Arbeitsorganisationsform wurde sie erst ab den 1980er-Jahren zu einem bedeutenden Faktor der Produktions- und Unternehmensentwicklung.⁶⁷

Neben dem Aspekt der Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsgestaltung hatte die Gruppenarbeit auch rationalisierungsbezogene Implikationen. Dabei erstreckten sich die Rationalisierungsbemühungen der Unternehmen im Bereich der Arbeitsorganisation und des Arbeitskräfteinsatzes nicht nur auf die Implementierung neuer Kooperations- und Interaktionsformen im Arbeitsprozess, sondern – traditionellerweise – auch auf die Anpassung und Optimierung von Arbeitstätigkeiten, vor allem in ihrer zeitlichen Dimension. Zu diesem Zweck wurden in den Betrieben der Automobilindustrie verschiedene Verfahren zur Zeitmessung und Vorgabezeitermittlung eingesetzt, die u.a. bei der Arbeitsbewertung und Lohnfindung eine Rolle spielten. Auseinandersetzungen und Konflikte um diese Verfahren, die teilweise bereits in den 1960er-Jahren angewendet wurden und umstritten blieben, stellten auch in den 1970er-Jahren eines der relevanten Themen- und Handlungsfelder der betrieblichen Interessenvertretungen dar.

Wie bei den anderen Themen und Schwerpunkten der Betriebsratstätigkeit war auch in diesem Feld der jeweilige Modus der Problem- bzw. Konfliktlösung durch die betrieblichen Sozialordnungen und Handlungskonstellationen bedingt. Bei Daimler-Benz zog der Einsatz der sogenannten methodischen Zeiterfassung (MTM), bei der die Arbeitsabläufe auf einzelne Bewegungen reduziert wurden und für jede Teiltätigkeit der Zeitbedarf anhand von Tabellen ermittelt bzw. berechnet werden konnte, Auseinandersetzungen und Konflikte innerhalb der Interessenvertretungen nach sich. Während die Werksbetriebsräte, unterstützt von der IG Metall, der Anwendung des Verfahrens im Großen und Ganzen zustimmten, standen ihr nicht wenige Vertrauensleute und die Betriebsratsopposition skeptisch bzw. ablehnend gegenüber. Sie kritisierten die damit verbundenen Gefahren der Leistungsverdichtung, Monotoniezunahme und Abgruppierung. Trotz der internen Spannungen wurden von den Werksbetriebsräten

67 | Vgl. als Überblick u.a. Endres, Egon/Wehner, Theo: Es gibt keine Stunde Null bei der Einführung der Gruppenarbeit. Das Beispiel der Automobilindustrie, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 44 (1993), S. 631–644; allgemein auch etwa Lay, Gunter: Gruppenarbeit, in: Hirsch-Kreinsen/Minssen, Lexikon der Arbeits- und Industriosozilogie, S. 245–250.

mit den Werksleitungen Betriebsvereinbarungen abgeschlossen, in denen die Bedingungen des Einsatzes von – bereits seit längerem praktiziertem – MTM zwar geregelt, dieser selbst jedoch nicht grundsätzlich beschränkt wurde.⁶⁸

Bei Volkswagen wurde demgegenüber im Anschluss an LORA im Jahre 1979 ein weiterer Firmentarifvertrag (LODI) geschlossen, in dem die Arbeitsbewertung auf eine neue Grundlage gestellt wurde. An die Stelle des herkömmlichen analytischen Verfahrens trat die summarische Arbeitsbewertung anhand von »Arbeitssystemen«, die auf Grundlage gleichartiger Arbeitstätigkeiten mit den ihnen zugeordneten gleichen Entlohnungsniveaus gebildet wurden. Dadurch wurden nicht mehr die einzelnen Teiltätigkeiten mit den jeweiligen Anforderungen, sondern es wurde die Arbeit in ihrer Ganzheit bewertet. Abgruppierungen bei organisatorischen und technischen Veränderungen konnten damit verhindert und Mitwirkungsrechte des Betriebsrats gesichert werden.⁶⁹

Die Zeitmessungs- und Arbeitsbewertungsverfahren dienten nicht nur der Ermittlung von Vorgabezeiten oder der Eingruppierung. Durch sie konnte auch der gesamte Arbeitsprozess und somit auch in weiten Teilen die Produktion besser geplant, angepasst und effizienter gemacht werden.⁷⁰ Eine solche Effektivierung und Optimierung der Arbeit in den Betrieben stellte auch den Hintergrund des Einsatzes von Personalinformationssystemen dar. Die Auseinandersetzung mit diesen Systemen bildete ein weiteres maßgebliches Handlungsfeld der Interessenvertretungen in der Automobilindustrie in den 1970er- und zum Teil bis in die 1980er-Jahre hinein. Die Personalinformationssysteme sollten es den Unternehmen ermöglichen, durch die (elektronische) Erfassung und Speicherung von individuellen

68 | Vgl. Das MTM-System kommt, in: Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, Das Daimler-Benz-Buch, S. 646–653; MTM bei Daimler-Benz. Kollegen berichten über die Einführung eines neuen Lohnsystems, Stuttgart 1978; Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 76 f.

69 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 160; Haipeter, Mitbestimmung, S. 168–173; ausführlich Hildebrandt, Eckart: Der VW-Tarifvertrag zur Lohndifferenzierung, in: Doleschal/Dombois, Wohin läuft VW?, S. 309–349. Vgl. außerdem Brumlop, Eva: Arbeitsbewertung bei flexiblem Personaleinsatz. Das Beispiel Volkswagen AG (= Schriftenreihe »Humanisierung des Arbeitslebens«, Bd. 71), Frankfurt a.M./New York 1986.

70 | Vgl. u. a. Das MTM-System kommt, S. 652 f.

Mitarbeiterdaten und ihre Verknüpfung mit Arbeitsplatzdaten bestimmte Arbeitsplatzprofile zu erstellen und damit bei der Besetzung der jeweiligen Arbeitsplätze die persönlichen Voraussetzungen bzw. die »Eignung« der Arbeitnehmer zu berücksichtigen.⁷¹

Bei der Konfrontation mit diesem Arbeitsplanungs- und Rationalisierungsinstrument bewegten sich die Aktivitäten der Betriebsräte nicht nur um den Schutz der persönlichen Daten und die Kontrolle über den Umfang von deren Speicherung oder über deren Nutzung im Allgemeinen. Wie in der Frage der Arbeitsbewertung oder der Ermittlung von Zeitvorgaben richtete sich das Handeln der Interessenvertretungen vielmehr auch auf die Durchsetzung und Erweiterung der eigenen Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten. Die Handhabung der Personalinformationssysteme wie der Einfluss der Betriebsräte darauf variierten je nach unterschiedlichen betrieblichen Handlungskonstellationen.

Bei Daimler-Benz, besonders in Untertürkheim, waren die Auseinandersetzungen um die Einführung des Personalinformationssystems ISA (Informationssystem Arbeitseinsatz und Arbeitsplanung) wiederum durch Spannungen innerhalb der Interessenvertretung im Zusammenhang mit der Opposition im Betriebsrat überlagert. Trotz dieser Spannungen wurde von den IG-Metall- und oppositionellen Betriebsräten gemeinsam eine öffentlichkeitswirksame Unterschriftenaktion veranstaltet, bei der etwa 9.000 Beschäftigte in Untertürkheim der Verarbeitung ihrer persönlichen Daten widersprachen.⁷² Die 1980 gegen Bedenken sowohl aufseiten der Opposition als auch innerhalb der IG Metall abgeschlossene, aus gewerkschaftlicher Sicht »gerade noch vertretbare« Betriebsvereinbarung sah vor, dass Daten über Einsatzbeschränkungen nur anonym verarbeitet werden und keine Auswertungen durch Verknüpfung von Arbeitsplatz- und Mit-

71 | Vgl. beispielsweise Henss, Kristina/Mikos, Lothar: Personalinformationssysteme. Der große Bruder im Betrieb, Berlin 1983.

72 | Vgl. dazu (aus der Perspektive der Opposition) u.a. Marcello, Dieter: Großer Bruder Daimler-Benz, in: Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, Das Daimler-Benz-Buch, S. 654–656; Rathgeb, Gerd: »Nein zu den Personalinformations-Systemen!«, in: ebd., S. 656–658; Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 111–113; Marcello, Dieter: Großer Bruder Daimler-Benz. Die Auseinandersetzung um das Personalinformationssystem, in: Otto Jacobi/Walther Müller-Jentsch/Eberhard Schmidt (Hg.), Moderne Zeiten – alte Rezepte. Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1980/81, Berlin 1980, S. 9–16.

arbeiterdaten stattfinden sollten. Die Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrats blieben jedoch beschränkt, er erhielt im Wesentlichen Informations- und Beratungsrechte.⁷³

Bei Opel setzte der Gesamtbetriebsrat im Streit mit der Geschäftsleitung um die Einführung des Systems PAISY ebenfalls auf die Einbeziehung der Öffentlichkeit und breite Information der Belegschaft, wobei auch die Begrenztheit der Einflussmöglichkeiten der Interessenvertretung thematisiert wurde. Während der Rüsselsheimer Betriebsrat dabei eine komplette Verhinderung von PAISY, auch auf rechtlichem Weg, für unrealistisch hielt und auf die Durchsetzung einer möglichst umfassenden Kontrolle und Mitbestimmung setzte, bestand die Interessenvertretung im Bochumer Werk zunächst auf einer grundsätzlichen Ablehnung des Systems, schloss sich allerdings später der Rüsselsheimer Linie an. Gleichwohl wurde auch in Rüsselsheim, wie bei Daimler-Benz, im Jahre 1982 neben einer (Protest-)Betriebsversammlung eine Unterschriftenaktion durchgeführt, bei der sich etwa 25.000 Beschäftigte gegen eine unkontrollierte Verwendung des Personalinformationssystems aussprachen. Dadurch sollte die Position des Gesamtbetriebsrats in der angerufenen Einigungsstelle, der auf einem Verbot der Verknüpfung von arbeitsplatz- und personalbezogenen Daten, einer Regelung von deren Umfang und Verwendungszweck und auf seinen umfangreichen Mitbestimmungsrechten beharrte, gestärkt werden. In Bochum hatte eine ähnliche Unterschriften-sammlung mit ca. 6.000 Unterschriften bereits ein Jahr zuvor stattgefunden.⁷⁴

Im Spruch der Einigungsstelle, der 1982 nach langwierigen Verhandlungen gegen die Stimmen der Arbeitnehmervertreter gefällt wurde, wurden zwar die Mitbestimmungs- und Kontrollrechte des Betriebsrats

73 | Vgl. den Text der Betriebsvereinbarung in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 171058; dort auch gewerkschaftliche Stellungnahmen.

74 | Vgl. dazu ausführlich Henss/Mikos, Personalinformationssysteme, S. 58–73; M. Schwarz, Grenzen, S. 114–121; Franz, Klaus: PAISY aber wie? Die Auseinandersetzung um die Einführung eines Personalinformationssystems bei Adam Opel AG in Rüsselsheim, in: WSI Mitteilungen 36 (1983), S. 146–149 sowie Uske, Hans: PAISY bei Opel. Kommt die Betriebsvereinbarung?, in: Express, 24. November 1981, Nr. 11, S. 6f. Vgl. auch IG Metall, Verwaltungsstelle Darmstadt: PAISY. Personal-Abrechnungs- und Informationssystem. Die Auseinandersetzungen bei der Adam Opel AG, Darmstadt 1982.

prinzipiell anerkannt, dabei jedoch anonyme Datenläufe ohne vorherige Benachrichtigung der Interessenvertretung und auch eine eingeschränkte Erfassung von Krankendaten zugelassen. Dieser Spruch wurde durch den Betriebsrat gerichtlich angefochten und 1982/83 auch mehrmals fristlos gekündigt, nachdem die Interessenvertretung Verstöße gegen die Regelungen vonseiten der Geschäftsleitung – vor allem unzulässige Profilabgleiche und »Krankenkäufe« – festgestellt hatte.⁷⁵

Bei Volkswagen wurde das Personalinformationssystem hingegen weitgehend ohne größere Konflikte eingeführt. In den Verhandlungen mit der Geschäftsleitung und den 1979/80 abgeschlossenen Vereinbarungen konnte der Betriebsrat seine Mitwirkungs- und Kontrollrechte aufrechterhalten sowie, nach eigener Einschätzung, die Gefahr eines möglichen Missbrauchs von personenbezogenen Daten minimieren.⁷⁶ Auf Unternehmensebene wurde dabei eine Kommission zum Datenschutz gebildet, an der sich Vertreter des (Gesamt-)Betriebsrats beteiligten und die zur Realisierung der Vereinbarungen und gegebenenfalls zu deren Verbesserung beitragen sollte.⁷⁷ Gleichwohl blieben auch bei Volkswagen zumindest die in den Vereinbarungen fixierten Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrats im Hinblick auf die Informationsverarbeitungssysteme relativ begrenzt. Sie schlossen im Wesentlichen Unterrichts- und Beratungsrechte ein, auch wenn vor dem Hintergrund der VW-spezifischen, kooperativen Strukturen der industriellen Beziehungen die Wahrscheinlichkeit der Berücksichtigung seiner eventuellen Einwände größer als in anderen Unternehmen war.

Wie diese Auseinandersetzungen bzw. Aushandlungsmuster zeigten, waren die Aktivitäten der Interessenvertretungen einerseits auf den Schutz vor Arbeitsintensivierung, Verschlechterung der Arbeitsbedingungen oder vor Abgruppierungen, d. h. im weiteren Sinne auf die Wahrung des Besitzstandes, gerichtet. Andererseits bewegte sich ihr Handeln um die Erweiterung der Einflussfelder und die Stärkung der eigenen Position im betriebli-

75 | Vgl. M. Schwarz, Grenzen, S. 118–120; Henss/Mikos, Personalinformationssysteme, S. 58–73, S. 66–70. Den Wortlaut der Kündigungen vgl. in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 171104.

76 | Vgl. M. Schwarz, Grenzen, S. 121.

77 | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 165 f. Den Text der Vereinbarungen vgl. in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 150920, 170694.

chen Macht- und Sozialsystem. In beiden Aspekten der Betriebsratstätigkeit spiegelten sich dabei auch die Verschiebungen in der Akzentuierung und den Inhalten der Interessenvertretungspolitik in den 1970er- und frühen 1980er-Jahren im Ganzen wider. Die Bewältigung der Krise und ihrer Folgen, die die Sicherung der Beschäftigung zur wichtigsten Zielsetzung und zum zentralen Themenfeld dieser Politik werden ließ, führte zur Ausweitung der Handlungsfelder und -kompetenzen der Betriebsräte. Diese Ausweitung wurde bereits in der akuten Krisenphase in den Jahren 1974 und 1975 deutlich, als etwa die Interessenvertretung bei VW mit einem eigenen Plan für Krisenmaßnahmen hervortrat, der eine wesentliche Verringerung des vom Unternehmen geplanten Beschäftigungsabbaus insgesamt, eine Streckung und gleichmäßige Verteilung der Personalreduktion bis 1976, einen Verzicht auf Massenentlassungen und eine vorrangige Berücksichtigung von durch diese Reduktion betroffenen Arbeitnehmern bei Neueinstellungen vorsah.⁷⁸

Die Aktivitäten der Interessenvertretungen begannen sich zunehmend neben der Arbeitsgestaltung und -organisation auch auf solche Bereiche wie die Produktions- und Personalplanung oder die Investitionspolitik zu erstrecken. Gleichwohl standen diese Aktivitäten ebenfalls im Zeichen der Beschäftigungssicherung und waren der Beschäftigungspolitik gewissermaßen nachgeordnet. So setzten die IG Metall, der Gesamtbetriebsrat und die Werksbetriebsräte bei Volkswagen durch, dass ein neues Werk in den USA nur unter der Bedingung von festen Produktionsplänen und Beschäftigungsgarantien für die inländischen Werke gebaut werden konnte.⁷⁹ Die Interessenvertretung bei Ford kritisierte die Investitionspläne der europäischen Holdinggesellschaft und protestierte etwa gegen die Erweiterungsinvestitionen des Unternehmens an anderen europäischen Standorten. Investitionen in Spanien lehnte der Betriebsrat der Produktentwicklung z. B. ab, da sie von ihm in Zusammenhang mit in Deutschland erwirtschafteten Gewinnen gebracht wurden.⁸⁰ Die europäische Ebene wurde dabei zu einer neuen Dimension der industriellen Beziehungen bei Ford, die diese Beziehungen komplexer und ambivalenter werden ließ.

78 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 146; Haipeter, Mitbestimmung, S. 153 sowie oben.

79 | Vgl. Streeck, Industrial Relations, S. 82–105.

80 | Vgl. Fetzner, Europäisierung, S. 295.

Auch bei Opel sah sich die Interessenvertretung zunehmend mit der Notwendigkeit konfrontiert, sich in Produktions- und Investitionsplanungen einzuschalten. Bei den Plänen des Unternehmens Anfang der 1980er-Jahre, Teile der Achsen-, Getriebe- und Motorenproduktion von Rüsselsheim nach Kaiserslautern zu verlagern, forderte der Betriebsrat eine Ersatzproduktion für das Rüsselsheimer Stammwerk. Da diese Forderung, u. a. aufgrund des fortgeschrittenen Stadiums des Vorhabens, nicht mehr durchgesetzt werden konnte, erreichte der Betriebsrat in einer Vereinbarung mit der Geschäftsleitung weitgehende Beschäftigungs-, Lohn- und Gehaltsgarantien für die Rüsselsheimer Belegschaft.⁸¹ Die Entscheidung von Opel, Mitte der 1970er-Jahre die Ausfuhr in die USA einzustellen, wurde vom Betriebsrat, der für eine Beibehaltung und Verstärkung der Exportstrategie in den Vereinigten Staaten eintrat, ebenfalls kritisiert.⁸² Anfang der 1980er-Jahre lehnte die Interessenvertretung die Auslandsinvestitionen des Unternehmens, etwa in Spanien oder Österreich, ab, da aus ihrer Sicht die Kapazitätsauslastung in Deutschland dadurch labilisiert wurde und die Arbeitsplätze gefährdet wurden.⁸³

Im Ganzen zeichneten sich die industriellen Beziehungen und die Mitbestimmungspraxis in der Automobilindustrie in den 1970er- und frühen 1980er-Jahren durch komplexer werdende Interessenlagen und eine Erweiterung der Instrumente, Ansatzpunkte und Handlungsfelder aus. Während die beschäftigungspolitischen Probleme in den Mittelpunkt traten, gewannen zugleich auch »qualitative« Orientierungen und Forderungen zunehmend an Relevanz. In dem Grad, in welchem die Zielsetzungen und Forderungen der Interessenvertretungen ausgehandelt und durchgesetzt werden konnten, und in dem jeweiligen Interaktionsmodus, der dabei dominierend war, kamen die verschiedenen Entwicklungspfade und Beziehungskulturen in den Unternehmen und Betrieben der Automobilindust-

81 | Vgl. M. Schwarz, Grenzen, S. 105 f.; Düe/Hentrich, Krise, S. 117–119. Den Text der Betriebsvereinbarung vgl. in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 170095.

82 | Vgl. Fortschritt heißt nicht nur Geschwindigkeit. Gespräch mit Richard Heller, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 38 (1987), S. 619–628, hier S. 620 f.

83 | Vgl. Erklärung des Gesamtbetriebsrats und des Wirtschaftsausschusses der Adam Opel AG zum Geschäftsbericht 1981, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 171114.

rie im Spannungsfeld zwischen Betriebsrat, Geschäftsleitung, Belegschaft und Gewerkschaft in einer charakteristischen Weise zum Ausdruck.

IV.3 Betriebsräte, Belegschaft und Gewerkschaft zwischen Konfrontation und Unterstützung

IV.3.1 Gewerkschaftliche Organisation im Betrieb und Auseinandersetzungen mit oppositionellen Gruppierungen und alternativen Listen

Das Auslaufen der Prosperitätsperiode und die Krise der Automobilindustrie in den 1970er- und frühen 1980er-Jahren stellten auch für die Beziehungen der betrieblichen Interessenvertretungen zu den Belegschaften und zur gewerkschaftlichen Organisation eine dynamische und spannungsreiche Phase dar. In den Konflikten und Kontroversen, die diese Phase begleiteten, spiegelten sich die Umbrüche sowohl in der Automobilproduktion als auch in der Arbeitnehmerschaft, den Gewerkschaften und in der Repräsentanz der Arbeitnehmerinteressen insgesamt wider. Zugleich traten dabei auch längerfristige Entwicklungslinien und -tendenzen zutage, deren Ausprägungen durch die jeweiligen betrieblichen Sozialordnungen vermittelt waren.

Für die Beschäftigten und die Beschäftigtenstrukturen bedeutete die Zeit »nach dem Boom« eine Zunahme der Instabilität, Unsicherheit, Fluktuation, aber auch der inneren Segmentierung. Wie bereits erwähnt, waren es vor allem die Stammbelegschaften, die im Gegensatz etwa zu ausländischen Arbeitnehmern von der Krise weniger betroffen waren. Sie stellten – traditionell – diejenige Gruppe dar, deren Interessen von den Betriebsräten am ehesten vertreten bzw. berücksichtigt wurden. Hingegen waren die Ausländer nicht nur vorwiegend in den unteren Lohngruppen und am Band beschäftigt, sondern auch in den Organen der Interessenvertretung zum Teil stark unterrepräsentiert.⁸⁴ Erst langsam und allmählich konnte die IG Metall den Ausländeranteil in diesen Organen steigern.⁸⁵

84 | Vgl. u. a. Birke, Streiks, S. 299; Huwer, »Gastarbeiter« (2007), S. 228–231.

85 | Vgl. exemplarisch Hinken, »Gastarbeiter«, S. 268 f.; Rathgeb, »Nein zu den Personalinformations-Systemen!«, S. 658. Für die IG Metall im Allgemeinen vgl. auch Karahasan, Yilmaz/Öztürk, Nihat: Migrantinnen und Migranten in der IG

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad in den Betrieben der Automobilindustrie blieb auch in den 1970er-Jahren trotz Schwankungen und interbetrieblicher Unterschiede hoch. So waren in der Automobilbranche insgesamt im Jahre 1975 etwa 70 Prozent der Arbeitnehmer und drei Viertel der Arbeiter in der IG Metall organisiert.⁸⁶ Bei Daimler-Benz oder Opel waren es in den 1970er-Jahren bei den Arbeitern um die 90, bei VW in Wolfsburg zu Beginn der 1980er-Jahre ca. 85 Prozent.⁸⁷ Bei Ford bewegte sich der Organisationsgrad in den 1970er- und 1980er-Jahren zwischen 60 und 70 Prozent.⁸⁸

Aus gewerkschaftlicher Sicht bestand jedoch eine Diskrepanz zwischen dem hohen Organisationsgrad und der Intensität der faktischen gewerkschaftlichen Bindung der Mitglieder. Unter den Bedingungen der Fluktuation und der zeitweise verstärkten Einstellung von Ausländern war der Beitritt zur Gewerkschaft häufig mit dem Einstellungsprozess verknüpft und wurde bei dieser Gelegenheit von den Betriebsräten nahegelegt.⁸⁹ Ein entsprechendes gewerkschaftliches Bewusstsein konnte dabei in vielen Fällen nicht vorausgesetzt werden. Innergewerkschaftlich wurden oft – wie allerdings bereits in den 1950er- und 1960er-Jahren, beispielsweise bei VW – das unzureichende Niveau der Vertrauensleute und mangelnde gewerkschaftliche Einstellungen bei den Mitgliedern beklagt und kritisiert.⁹⁰

Metall. Eine Zwischenbilanz, in: Peter Kühne/Nihat Öztürk/Klaus-W. West (Hg.), Gewerkschaften und Einwanderung. Eine kritische Zwischenbilanz, Köln 1994, S. 284–297.

86 | Vgl. Streeck, *Industrial Relations*, S. 9. Im Jahre 1981 betrug der Organisationsgrad im Straßenfahrzeugbau ca. 73 Prozent (bei den Arbeitern 81 Prozent). Vgl. M. Schwarz, *Grenzen*, S. 64; Streeck/Hoff, *Industrial Relations*, S. 59.

87 | Vgl. Düe/Hentrich, *Krise*, S. 110; Osswald, *Arbeitswelt*, S. 251; Koch, *Arbeitnehmer*, S. 165 f.

88 | Hinken, »Gastarbeiter«, S. 264.

89 | Vgl. z. B. ebd.; Birke, *Streiks*, S. 298.

90 | Vgl. etwa Protokollnotiz über die Arbeitstagung mit IG-Metall-Betriebsratsmitgliedern und Mitgliedern der Vertrauenskörperleitung der Adam Opel AG, Werk Bochum, am 19. März 1977 im IG-Metall-Bildungszentrum Sprockhövel, besonders S. 3 f., in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 171049; Abschlussbericht über die Tätigkeit der beauftragten Geschäftsführung für die Verwaltungsstelle Köln gemäß §14 Ziffer 3 der Satzung (2. November 1976), S. 12, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 151246; Aktennotiz zu einem Gespräch zwischen den

Zugleich wurden die Vertrauenskörper in den Betrieben weiter ausgebaut. So stieg die Zahl der Vertrauensleute in den 1970er-Jahren bei Volkswagen auf 1.800 und bei Opel in Rüsselsheim auf ca. 1.000.⁹¹ Der Ausbau der Vertrauenskörper, der teilweise mit einem generationellen Wechsel und einem steigenden Selbstbewusstsein der Vertrauensleute im Kontext des Aufbruchs der späten 1960er- und frühen 1970er-Jahre verbunden war, wurde von dem verstärkten Aufkommen basisdemokratisch und oppositionell ausgerichteter, konfliktorientierter Strömungen begleitet.⁹² Die Rolle, welche diese Strömungen in der Interessenvertretung zu spielen vermochten, ihre Struktur, Ausformung, Stärke und Wirkungen hingen maßgeblich mit der Stellung des Vertrauenskörpers in seinem Verhältnis zum Betriebsrat und somit wiederum mit den Besonderheiten der betrieblichen Sozialordnungen zusammen.

War die Position des Vertrauenskörpers – etwa beim Vorhandensein entsprechender historischer Gewerkschaftstraditionen, einer parteipolitischen Ausgeglichenheit und der Unterstützung einer gefestigten Ortsverwaltung, mit der ein kooperatives und kollegiales Verhältnis bestand – stark und wurde er in die betriebliche Interessenvertretungspolitik adäquat einbezogen, blieb der Raum für oppositionelle Strömungen in der gewerkschaftlichen Organisation und im Betriebsrat vergleichsweise gering. So konnte sich die IG Metall z. B. im Daimler-Benz-Werk Mannheim, in dem der Vertrauenskörper eng mit dem Betriebsrat zusammenarbeitete, anerkannte Kontrollfunktionen erfüllte, die Kommunikation zwischen der Interessenvertretung und der Belegschaft gewährleistete und auf diese mobilisierend wirkte,⁹³ stets behaupten, sodass 1978, auf dem Höhepunkt der Auseinandersetzungen mit der innergewerkschaftlichen Opposition im Unternehmen, ein reiner IGM-Betriebsrat aus den Betriebsratswahlen hervorgehen

Ortsverwaltungen Stuttgart und Esslingen, betrieblichen Spitzenfunktionären des Werkes Daimler-Benz Untertürkheim, der Bezirksleitung und dem Vorstand am 29.11.1978 in Stuttgart, S. 2, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMC 000472.

91 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 166 f.; M. Schwarz, Grenzen, S. 85.

92 | Vgl. Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 478–480; zu den weiteren innergewerkschaftlichen Aspekten Schroeder, Wolfgang: Gewerkschaften als soziale Bewegung – soziale Bewegungen in den Gewerkschaften in den Siebzigerjahren, in: Archiv für Sozialgeschichte 44 (2004), S. 243–265, hier S. 260–263.

93 | Vgl. IMSE, Mitbestimmung, S. 131 f., 167–170 sowie Kap. III.3.

konnte.⁹⁴ In den Betrieben hingegen, wo der Vertrauenskörper eher schwach und vom Betriebsrat abhängig bzw. wo auch die Verwaltungsstelle nicht konsolidiert war und wenig unterstützend wirken konnte, nahm der Einfluss der oppositionellen Gruppen und Stimmungen zu, und es entwickelten sich, wie etwa bei Ford in Köln, bei Opel in Bochum oder – wenngleich unter spezifischen Voraussetzungen – auch bei Daimler-Benz in Untertürkheim, zum Teil massive Konflikte innerhalb der betrieblichen Interessenvertretungen, an denen auch verschiedene gewerkschaftliche Instanzen beteiligt waren.

Eine gewisse Rolle bei solchen Auseinandersetzungen spielten auch die Aktivitäten von Gruppierungen aus dem Umfeld der außerparlamentarischen Opposition (ApO), die nach dem Auslaufen der Protestwelle der Studentenbewegung eine »proletarische Wende« vollzogen und sich auf die Arbeit in der Industrie konzentrierten.⁹⁵ Dabei entstanden auch in der Automobilindustrie zahlreiche »Zellen« oder Ableger der »K-Gruppen«, die sich an den betrieblichen und innergewerkschaftlichen Aktivitäten beteiligten. Die Reichweite dieser Gruppen war unterschiedlich, vereinzelt konnten ihre Vertreter manche Erfolge bei Betriebsratswahlen erzielen und als Opposition innerhalb der Betriebsräte agieren.⁹⁶ Im Großen und Ganzen blieb ihr Einfluss auf die Mitbestimmungspolitik und -praxis in Betrieb und Unternehmen – sieht man von ihren einzelnen Repräsentanten ab, die sich im Laufe der Jahre in die betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungsstrukturen integrieren ließen und später in führende Positionen in den Arbeitnehmervertretungen aufstiegen – eher punktuell und weniger maßgeblich, auch wenn die Gewerkschaften sie als eine ernst zu nehmende Gefahr betrachteten und relativ viel Aufwand zu ihrer Bekämpfung betrieben.⁹⁷

94 | Vgl. Die Ergebnisse der Betriebsratswahlen bei Daimler-Benz in Stuttgart. Südwestfunk-Interview mit Frank Steinkühler am 8.10.1978, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 29 (1978), S. 751–754, hier S. 752.

95 | Vgl. dazu vor allem Arps, Jan Ole: Frühschicht. Linke Fabrikintervention in den 70er Jahren, Berlin/Hamburg 2011; am Beispiel von Ford auch Huwer, »Gastarbeiter« (2007), S. 233 f.; Huwer, »Gastarbeiter« (2013), S. 66–69.

96 | Am Beispiel von Daimler-Benz vgl. als Überblick Arbeitstagung mit Funktionären aus Betrieben der Daimler-Benz AG am 17. Oktober 1980 in Sindelfingen. [Protokoll], in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMC 000474.

97 | Vgl. Arps, Frühschicht, S. 148–157 und passim; allgemein auch Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 479 f.

Neben den Entwicklungen im Kontext der innergewerkschaftlichen wie gesamtgesellschaftlichen Umbruchsprozesse seit den späten 1960er-Jahren bildeten auch die Politik und Praxis der Betriebsräte, die sich noch unter den Bedingungen der Prosperitätsphase formten, eine wesentliche Voraussetzung für die Kontroversen und Spannungen innerhalb der Interessenvertretungen im Laufe des nachfolgenden Jahrzehnts. Von der Ausrichtung auf Verteilung geprägt und größtenteils konsensorientiert, wurde diese Praxis vielfach als intransparent, basisfern und zu konzessionsbereit wahrgenommen. Die »Oligarchisierungs«-Tendenzen und die Dominanzstellung der Betriebsräte im Verhältnis zur Gewerkschaftsorganisation führten u. a. dazu, dass die Verhandlungen mit der Geschäftsleitung ohne Einbeziehung und Information der Belegschaften, gleichsam »hinter verschlossenen Türen« stattfanden, dass der Kontakt der Betriebsratsmitglieder zu den Beschäftigten am Arbeitsplatz mangelhaft erschien und deren unmittelbare Interessen als durch den Betriebsrat kaum aufgegriffen oder vertreten empfunden wurden.⁹⁸ Durch die Folgen der Krise wurden die Wirkungen solcher Tendenzen noch zusätzlich verschärft. Diese vielfach strukturell bedingten Verhältnisse hingen im Wesentlichen mit den Professionalisierungsprozessen der Mitbestimmungspraxis im Kontext der Freistellung der Betriebsräte, der Spezialisierung und der infrastrukturellen Erweiterung der Betriebsratsarbeit zusammen.

Vor einem solchen Hintergrund richteten sich die Aktivitäten und Vorstöße der oppositionellen Gruppierungen innerhalb der Gewerkschaft und der Betriebsräte sowohl gegen die als zu sozialpartnerschaftlich und kompromissbereit empfundene Interessenvertretungspolitik als auch gegen die besagte »Oligarchisierung« der Vertretungsgremien und -strukturen. Die Betriebsratswahlen, die Aufstellung und Konkurrenz verschiedener Kandidatenlisten, stellten dabei eine zentrale, öffentliche Arena dar, in der die Konflikte innerhalb der Interessenvertretungen ausgetragen wurden. Sie erschienen zugleich in vielerlei Hinsicht als ein Indikator für den Gestalt-

98 | Vgl. als Beispiele M. Schwarz, Grenzen, S. 123 f.; Dombois, Rainer: Arbeitsmaterial zu einer Analyse der Betriebsratswahl bei VW Hannover 1972, S. 26, 29, 31 u. ö., in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 170034, zit. u. a. bei Bitterli, U./Brandes, V.: Betriebsratswahlen bei Ford, Klöckner-Humboldt-Deutz, Felten & Guillaume in Köln, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Gewerkschaften und Klassenkampf (1975), S. 64–72, hier S. 68.

wandel in den Beziehungen zwischen dem Betriebsrat, der Gewerkschaft und der Belegschaft. Während die allgemeinen Tendenzen und Stoßrichtungen der Auseinandersetzungen und Konflikte großenteils durchaus betriebsübergreifend waren, bedingten die unterschiedlichen betrieblichen Handlungskonstellationen deren jeweilige Ausprägung und die spezifischen Entwicklungen, die für die einzelnen Werke, u. a. in ein und demselben Unternehmen, charakteristisch waren.

Das Aufkommen der oppositionellen bzw. neben der offiziellen IG-Metall-Liste – und gegen diese – antretenden Listen bei Betriebsratswahlen ging im Wesentlichen auf die Kritik innerhalb der Vertrauenskörper an der Kandidatenaufstellungs- und Rekrutierungspraxis der etablierten Betriebsräte zurück. Im Kontext des allgemeinen Unbehagens an dieser als undurchsichtig und undemokratisch empfundenen Praxis, an der Entfernung der Betriebsräte von der Belegschaft, an ihrer Unkontrollierbarkeit und Korruptierbarkeit traten einige aktive und basisorientierte Vertrauensleute mit eigenen, weitgehenden Vorschlägen zur Demokratisierung des Nominierungsverfahrens der Betriebsratskandidaten auf. Solche Vorschläge liefen vornehmlich auf die Einbeziehung der Beschäftigten in die Auswahl der Kandidaten und deren Listenplatzierung, etwa durch Vorwahlen, hinaus.⁹⁹

Sie bedeuteten somit eine potenzielle Gefährdung der Stellung der vorherrschenden Betriebsräte und Betriebsratsspitzen innerhalb der betrieblichen Interessenvertretungsstrukturen und wurden dementsprechend zumeist nicht aufgegriffen oder explizit zurückgewiesen und auch von der Gewerkschaft nicht unterstützt. Eine Konsequenz daraus bildete die Kandidatur von Vertrauensleuten bzw. Betriebsratsmitgliedern, die bei der Aufstellung der Gewerkschaftsliste nicht berücksichtigt oder ungünstig platziert wurden, auf alternativen und parallelen Listen. Teilweise spielten dabei aber auch andere Faktoren, wie etwa parteipolitische Reibungen und Spannungen – vor allem zwischen Sozial- und Christdemokraten in der IG Metall – und persönliche Ressentiments eine Rolle.¹⁰⁰

99 | Vgl. unten.

100 | Vgl. beispielsweise Britscho, Betriebsratswahlen (1975), S. 62 f.; Kollegen der »Gruppe oppositioneller Gewerkschafter in der IG Metall«: Listenvielfalt bei Opel, Bochum, in: Otto Jacobi/Walther Müller-Jentsch/Eberhard Schmidt (Hg.), Arbeiterinteressen gegen Sozialpartnerschaft. Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch

Oppositionellen Listen und Gruppen kam in der Politik und Praxis der Interessenvertretung in den 1970er-Jahren eine folgenreiche Bedeutung zu. Sie wurden zu einem signifikanten Moment dieser Praxis und zogen – im Zusammenhang mit den Reaktionen der gewerkschaftlichen Organisation – auch Veränderungs- und Reflexionsprozesse in der gewerkschaftlichen Politik nach sich. Die Auseinandersetzung mit der Opposition und mit nonkonformen Strömungen im Betriebsrat und Vertrauenskörper sowie die Konflikte, von welchen sie begleitet wurde, brachten die Zwiespältigkeiten und Spannungslinien in der Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung und der gewerkschaftlichen Vertretungsorgane, aber auch die strukturellen Abhängigkeiten zum Ausdruck, durch die die Wirkungsmöglichkeiten (und -grenzen) sowohl dieser Strömungen als auch der betrieblichen Interessenvertretung oder der gewerkschaftlichen Betriebspolitik bedingt waren.

Wie erörtert, unterschieden sich Stärke, Orientierungen, Zusammensetzung und Wirkungen der Opposition in Abhängigkeit von den historischen Erfahrungen, Handlungsbedingungen und -konstellationen im Betrieb. So reichten bei Daimler-Benz in Untertürkheim die Wurzeln bzw. Anfänge der später berühmt gewordenen »Plakat«-Gruppe noch weit in die 1960er-Jahre zurück.¹⁰¹ Deren Kern bildeten Facharbeiter und Vertrauensleute, die, wie Willi Hoss und Hermann Mühleisen, teilweise aus der illegalen Betriebsarbeit der KPD hervorgegangen waren.¹⁰² Wider die Machtkonzentration und eine gegenüber der Geschäftsleitung unkritisch-sozialpartnerschaftli-

1978/79, Berlin 1979, S. 110–115, hier S. 110; Arbeitstagung mit Funktionären aus Betrieben der Daimler-Benz AG (1980), S. 5f.

101 | Die Bezeichnung »Plakat«-Gruppe geht auf die gleichnamige Zeitung zurück, die von den Gruppenmitgliedern ab 1969 herausgegeben wurde.

102 | Zur »Plakat«-Gruppe – aus der Perspektive des Wertewandels – vgl. u. a. Neuheiser, Jörg: Postmaterialismus am laufenden Band? Mitbestimmung, Demokratie und die »Humanisierung der Arbeitswelt« in den Konflikten zwischen »plakat«-Gruppe und IG Metall bei Daimler-Benz in Untertürkheim, in: Andresen/Kuhnhenne/Mittag/Platz, Der Betrieb als sozialer und politischer Ort, S. 99–114; Neuheiser, Jörg: Der »Wertewandel« zwischen Diskurs und Praxis. Die Untersuchung von Wertvorstellungen zur Arbeit mit Hilfe von betrieblichen Fallstudien, in: Bernhard Dietz/Christopher Neumaier/Andreas Rödder (Hg.), Gab es den Wertewandel? Neue Forschungen zum gesellschaftlich-kulturellen Wandel seit den 1960er-Jahren, München 2014, S. 156–167.

che Praxis des Betriebsrats gerichtet sowie für eine basisnahe Orientierung der Gewerkschaftspolitik eintretend, versuchte die Gruppe bereits 1968, eine eigene Liste zur Betriebsratswahl einzureichen, nachdem ihre Vorschläge zur Demokratisierung der Kandidatenaufstellung (namentlich das Vorschlagsrecht der Gewerkschaftsmitglieder im Betrieb und Vorwahlen in den Werksbereichen) unberücksichtigt worden waren. Die Liste wurde allerdings anschließend, u. a. nach der Intervention der Stuttgarter Bezirksleitung und ihres Vorsitzenden Willi Bleicher, zurückgezogen.¹⁰³

Da das Nominierungsverfahren und die Politik des etablierten Betriebsrats unverändert blieben und die Reformvorschläge der Gruppe bei der Vorbereitung der nächsten Betriebsratswahl erneut keine Resonanz bei dem Betriebsrat oder seiner Spitze fanden, stellte »Plakat« 1972 wieder eine eigene, aus drei Kandidaten bestehende Liste auf. Die Liste gewann 28 Prozent der Stimmen bzw. acht Sitze, sodass die restlichen fünf Sitze von der IG Metall besetzt werden konnten.¹⁰⁴ Bei der Wahl 1975 fiel der Stimmenanteil die Gruppe auf knapp ein Fünftel,¹⁰⁵ während die nächste Betriebsratswahl 1978 wegen festgestellter Unregelmäßigkeiten und Verdacht auf Wahlmanipulation zugunsten der IG Metall wiederholt werden musste – was u. a. eine breite öffentliche Aufmerksamkeit auf sich zog. Die Wahlwiederholung endete mit einem Erfolg der »Plakat«-Liste, die über 39 Prozent der abgegebenen Stimmen erhielt, während für die IG Metall nur knapp über die Hälfte der Beschäftigten votierten.¹⁰⁶

103 | Vgl. Grohmann/Sackstetter, Plakat, besonders S. 19–25; Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 83–86. Zu Willi Bleicher vgl. Abmayr, Hermann G.: Wir brauchen kein Denkmal. Willi Bleicher: Der Arbeiterführer und seine Erben, Stuttgart 1992; Benz, Georg u. a. (Hg.): Willi Bleicher. Ein Leben für die Gewerkschaften, Frankfurt a. M. 1983.

104 | Vgl. Betriebsratswahlen bei Daimler-Benz (1973), S. 45–52; Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 27–34.

105 | Vgl. Betriebsratswahlen bei Daimler-Benz Stuttgart, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Gewerkschaften und Klassenkampf (1975), S. 72–75.

106 | Vgl. dazu u. a. Sackstetter, Horst: Wahlbetrug und Neuwahlen bei Daimler-Benz, Untertürkheim, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Arbeiterinteressen gegen Sozialpartnerschaft, S. 96–107; Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 94–105; Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 93–97. 1981 fiel der Stimmenanteil der »Plakat«-Liste auf 30 Prozent. Vgl. Daimler-Benz: Liste Hoss/Mühleisen stabilisiert. Ein Gespräch mit dem Betriebsrat Gerd Rathgeb, in: Otto Jacobi/Walther Mül-

Die Forderungen, mit denen die »Plakat«-Gruppe und ihre Mitglieder im Wahlkampf oder als Opposition im Betriebsrat auftraten, betrafen, neben der Demokratisierung der Betriebsratsrekutierung und -arbeit, vor allem die Verbesserung der Arbeitsbedingungen – wie etwa größere Pausen, Herabsetzung des Bandtempos, Klimatisierung der Hallen – oder der Lohnsituation, in erster Linie in den unteren Gruppen. Sie setzte sich etwa für den Schutz der Beschäftigten bei Disziplinarmaßnahmen, Kündigungen, Versetzungen oder Umgruppierungen sowie für Belange ausländischer Belegschaftsmitglieder ein, kritisierte »[Berufs-]Betriebsräte mit Sonderzuwendungen« und betriebliche Hierarchie, die negativen Auswirkungen der Rationalisierung und die Konkurrenz der Belegschaften von Automobilunternehmen untereinander.¹⁰⁷ In den Auseinandersetzungen um das MTM-System lehnte sie es als reines Rationalisierungsinstrument ab und stimmte gegen seine Verwendung. Auch das Personalinformationssystem ISA wurde von ihr abgelehnt und die von der IG Metall abgeschlossene Betriebsvereinbarung im Endergebnis nicht mitgetragen, obwohl im Vorfeld gemeinsame Aktionen mit der Gewerkschaft im Betrieb gegen ISA veranstaltet worden waren und Willi Hoss in der Verhandlungskommission des Betriebsrats zu diesem System mitgearbeitet hatte.¹⁰⁸

Kennzeichnend für die Politik der Betriebsratsopposition in Untertürkheim waren somit neben der Basisorientierung und einer breiten Information der Beschäftigten und der Öffentlichkeit auch eine Konfliktorientierung sowie die Thematisierung und Einbeziehung von übergreifenden, über den unmittelbaren betrieblichen Rahmen hinausgehenden Problemen der Arbeitsorganisation und der Arbeitnehmersituation, wenngleich deren Bezug zum Betrieb dabei im Vordergrund stand.¹⁰⁹ In der zweiten Hälfte bzw. gegen Ende der 1970er-Jahre wurde eine Verschiebung der

ler-Jentsch/Eberhard Schmidt (Hg.), *Starker Arm am kurzen Hebel. Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1981/82*, Berlin 1981, S. 130–134, hier S. 130 f.

107 | Vgl. beispielsweise Hoss, Willi/Mühleisen, Hermann/D'Andrea, Mario (Hg.): *Vorschlag zu den Betriebsratswahlen 1975*, Offenbach 1975 (ohne Paginierung); Hoss, Willi u. a.: *Was der Betriebsrat anders machen kann*, Stuttgart 1978; *Kollegen beginnen sich zu wehren*, S. 9–22; Grohmann/Sackstetter, Plakat.

108 | Vgl. Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 111–113; *Das MTM-System kommt*, S. 651–653; Marcello, *Großer Bruder Daimler-Benz* (1987), S. 654–656.

109 | Vgl. dazu auch die Analyse der Zeitung »Plakat« bei Neuheiser, »Wertewandel«, S. 157–163.

Schwerpunkte und Akzente in der Tätigkeit der »Plakat«-Gruppe bemerkbar, indem diese stärker die Mitbestimmungsrechte, etwa am Arbeitsplatz bzw. bei der Arbeitsgestaltung, oder die Personalpolitik und -maßnahmen in den Vordergrund rückte.¹¹⁰ Eine weitere Besonderheit der Gruppe bestand in ihrer parteipolitischen Unabhängigkeit und Ungebundenheit (nach dem Bruch von Hoss und Mühleisen mit der kommunistischen Partei um die Wende zu den 1970er-Jahren).¹¹¹ Ihre Mitglieder unterhielten zwar Kontakte zum linken Umfeld in Stuttgart und Umgebung (u. a. zum »Sozialistischen Büro« und zur Universität), wobei einige von ihnen auch selbst aus dem studentischen oder akademischen Milieu kamen, jedoch hob sie sich sowohl in ihrer Zusammensetzung als auch in ihrem Selbstverständnis, ihren Intentionen und ihrer Politik deutlich etwa von an »K-Gruppen« orientierten Listen bzw. Fraktionen ab.¹¹²

Die spezifische Stellung der »Plakat«-Gruppe und ihrer Handlungsbedingungen wird besonders bei einem Vergleich mit den Entwicklungen in anderen Automobilbetrieben deutlich. Im Bochumer Opel-Werk kam Anfang der 1970er-Jahre gleichfalls eine oppositionelle Strömung im Vertrauenskörper auf, die sich als »Gruppe oppositioneller Gewerkschafter« (GoG) organisierte. Ihre Zusammensetzung war zum Teil heterogen. In der zweiten Hälfte der 1970er-Jahre gehörten ihr Vertreter unterschiedlicher Richtungen und Gruppierungen – von dem studentischen bzw. ApO-Milieu und den K-Gruppen bis zu den Sozialdemokraten oder Parteilosen – an.¹¹³ Zur Betriebsratswahl 1972 stellte die Gruppe eine eigene »Liste für die Belegschaftsforderungen« auf – ebenso vor dem Hintergrund einer als undemokratisch wahrgenommenen Nominierungs- und Platzierungspraxis der IG-Metall-Kandidaten für den Betriebsrat. Bei dieser Wahl traten in

110 | Vgl. Kollegen beginnen sich zu wehren, S. 16.

111 | Vgl. Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 87–90; Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 28 f.

112 | Vgl. Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 102–110; Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 30, 78–85.

113 | Vgl. Düe/Hentrich, Krise, S. 111; Birke, Peter: Eine kleine Vor- und Frühgeschichte der wilden Streiks – bei Opel Bochum und anderswo, in: Jochen Gester/Willi Hajek (Hg.), Sechs Tage der Selbstermächtigung. Der Streik bei Opel Bochum Oktober 2004, Berlin 2005, S. 17–34, hier S. 21 f.; Wieser, Harald (Hg.): Jahrbuch zum Klassenkampf 1973. Sozialistische Initiativen im kapitalistischen Deutschland, Berlin 1973, S. 29–32.

Bochum elf Listen an, die GoG konnte dabei fünf von 39 Betriebsratssitzen oder 13,4 Prozent der Stimmen gewinnen.¹¹⁴

Drei Jahre später, als lediglich drei Listen, darunter eine Angestelltenliste, zur Wahl standen, erhielt sie bereits über 36 Prozent der Stimmen (IG Metall: knapp 53 Prozent) bzw. zwölf Sitze.¹¹⁵ Bei der Betriebsratswahl von 1978, als erneut mehr Listen (sechs bei den Arbeitern und drei bei den Angestellten) aufgestellt wurden, wobei IG-Metall-Mitglieder neben der offiziellen und der »Liste für die Belegschaftsforderungen« auch auf vier anderen Listen – etwa der christlich-demokratischen, der »Liste Alternative«, einer türkischen Ein-Mann-Liste und einer »Basisliste« – kandidierten, kam sie demgegenüber auf nur ca. ein Viertel der Stimmen und neun Betriebsratssitze. Gleichzeitig verlor auch die IG Metall, d. h. im Wesentlichen die alte Betriebsratsspitze, mit etwas mehr als 44 Prozent der (Arbeiter-)Stimmen ihre Mehrheit im Betriebsrat.¹¹⁶

Die Forderungen der GoG schlossen u. a. Verkürzung der Arbeitszeit, Reduzierung des Arbeitstempos, Lohnerhöhungen und Lohnausgleich bei Kurzarbeit oder Umsetzungen, Verzicht auf Sonderschichten und Mehrarbeit, Kontrolle der Betriebsräte durch die Belegschaft und die Möglichkeit zu ihrer Abwahl, aber auch eine Kritik am Betriebsverfassungsgesetz, insbesondere an der Friedens- und Schweigepflicht der betrieblichen Interessenvertretung, ein.¹¹⁷ Die Praxis der GoG hatte im Verhältnis zur »Pla-

114 | Vgl. ebd., S. 14f.; Stuppardt, Rolf: Betriebsratswahl bei Opel Bochum, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Gewerkschaften und Klassenkampf (1975), S. 49–58, hier S. 52; ausführlich zu dieser Wahl und zur GoG Breger, Wolfram: Orientierungs- und Aktionsformen der spontanen Arbeiterbewegung in der Bundesrepublik. Spontane Streiks und gewerkschafts-oppositionelle Bewegungen, Diss. Essen 1976, besonders S. 126–146.

115 | Vgl. Stuppardt, Betriebsratswahl, S. 56–58; Düe/Hentrich, Krise, S. 112.

116 | Vgl. Kollegen der »Gruppe oppositioneller Gewerkschafter in der IG Metall«, Listenvielfalt, S. 110; Opel Bochum. Peinliche Schlappe für die IG Metall, in: Express, 18. Juli 1978, Nr. 7/8, S. 5. 1981 konnte diese Mehrheit zurückgewonnen werden, die Zahl der GoG-Sitze verringerte sich dabei von neun auf sieben (IG Metall: 26 Sitze von insgesamt 39). Vgl. Düe/Hentrich, Krise, S. 110–113; Schmidt, Eberhard: Betriebsratswahlen 1981. Ein Überblick, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Starker Arm am kurzen Hebel, S. 127–130, hier S. 128.

117 | Vgl. Stuppardt, Betriebsratswahl, S. 54f.; Kollegen der »Gruppe oppositioneller Gewerkschafter in der IG Metall«, Listenvielfalt, S. 111f.; Wieser,

kat«-Gruppe noch stärker konfrontativ-intransigente Züge, sodass die Politik von »Plakat«, u. a. als »Kleinarbeit«, aus ihrer Sicht als nicht weitgehend, kämpferisch und radikal genug erschien.¹¹⁸ Im Vordergrund standen bei der GoG weniger Probleme, die sich unmittelbar aus dem Betrieb als solchem ergaben, als vielmehr grundsätzliche Fragen der Gewerkschafts- und Arbeitnehmerpolitik.¹¹⁹ Ihre Aktivitäten richteten sich dementsprechend, wie z. B. im Kontext der Arbeitszeitverkürzung, auf die Mobilisierung der Belegschaften zu einem »selbstständigen Kampf« – der gegebenenfalls auch gegen die Gewerkschaften geführt werden sollte.¹²⁰ Gleichwohl wurde eine RGO-Politik, die im Wesentlichen antigewerkschaftlich orientiert war und auf eine Spaltung der Gewerkschaften hinauslief, von der Bochumer Gruppe nicht befürwortet, und in dieser Hinsicht trafen sich ihre Positionen wiederum mit den Einstellungen der »Plakat«-Gruppe.¹²¹

Den Hintergrund all dieser Entwicklungen bildete die besondere Situation innerhalb und im Umfeld der Arbeitnehmervertretung im Bochumer Werk auf deren verschiedenen Ebenen und Feldern. Auch in Bochum entwickelte sich ein Spannungsverhältnis zwischen dem Betriebsrat und den Vertrauensleuten, das durch die Verselbstständigung und »Oligarchisierung« – u. a. den autoritären Führungsstil und Privilegien – des Betriebsrats bzw. seiner Spitze bedingt war,¹²² wobei auch mit der IG-Metall-

Jahrbuch, S. 13 f.; ausführlich Breger, Orientierungs- und Aktionsformen, S. 130–141.

118 | Vgl. z. B. die Aktennotiz zur Veranstaltung des Sozialistischen Büros Offenbach »Oppositionelle gewerkschaftliche Gruppen bei den Betriebsratswahlen« am 12. Januar 1979 (Gerlinde Strauss-Fehlberg an Georg Benz und Manfred Leiss, 15. Januar 1979), in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMC 000488; Automobilarbeiter-treffen 26./27. Februar 1977 in Bochum. Protokoll, besonders S. 4, in: Archiv für soziale Bewegungen Bochum, Sammlung Wolfgang Schaumberg, 1783.

119 | Vgl. Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 105.

120 | Vgl. Protokoll der Automobilarbeitertagung vom 1./2.10.1977, besonders S. 3, 6, in: Archiv für soziale Bewegungen Bochum, Sammlung Wolfgang Schaumberg, 1783.

121 | Vgl. Wieser, Jahrbuch, S. 26–33; Stuppardt, Betriebsratswahl, S. 57; Birke, Vor- und Frühgeschichte, S. 21 f. Zur RGO-Politik der linken Gruppen vgl. etwa Arps, Frühschicht, S. 148–157.

122 | Vgl. als Beispiele Manfred Leiss an Georg Benz, 2. Oktober 1975. [Betr.:] Vertrauensleutekonferenz der Adam Opel AG Bochum am 1. Oktober 1975, S. 2,

Verwaltungsstelle Spannungen und Konflikte bestanden. Während man dem Betriebsrat u. a. eine geheime, gemeinsam mit der Geschäftsleitung betriebene Politik unterstellte und er teilweise, auch innerhalb der Belegschaft, kaum mehr als Interessenvertretung betrachtet wurde, vermochte auch der partiell uneinige Vertrauenskörper, dessen Aktivitäten vielfach auf eine »Überwachung« des Betriebsrats gerichtet waren, sich nicht als ein eigenständiger, alternative Orientierungen repräsentierender betrieblicher Faktor zu etablieren.¹²³ Durch die Trennung der Funktionen von Betriebsratsmitglied und Vertrauenskörperleitung konnte diese Leitung für ihre Arbeit nicht freigestellt werden.¹²⁴

Ein Teil der Vertrauensleute wie auch der IG-Metall-Betriebsräte war zudem gegenüber gewerkschaftlichen Beschlüssen und Richtlinien bzw. gegenüber der IGM-Fraktion illoyal, unterstützte dabei allerdings nicht unbedingt die Opposition.¹²⁵ So nahmen der Vertrauenskörper und seine in der zweiten Hälfte der 1970er-Jahre gewählte Leitung eine sowohl gegen die alte Betriebsratsspitze als auch gegen die Oppositionellen gerichtete Position ein.¹²⁶ Gleichzeitig kam es punktuell auch zu einer Zusammenarbeit zwischen dem Vertrauenskörper und dem Betriebsrat, wie z. B. Anfang der 1980er-Jahre während der Tarifauseinandersetzungen und Warnstreiks.¹²⁷ Unter diesen Bedingungen erschien die GoG nur partiell

in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 171113; Protokollnotiz Arbeitstagung 1977, S. 5; Adam Opel Aktiengesellschaft, Personalabteilung: Aktennotiz, 14. Mai 1975. Betr.: Betriebsratswahlen im Werk Bochum (Abschrift), in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 171101.

123 | Vgl. z. B. Düe/Hentrich, Krise, S. 112; Fritz Wirtz an Georg Benz und Lutz Dieckerhoff, 4. Mai 1979. [Betr.:] Betriebsratswahlen bei der Adam Opel AG, Werk Bochum, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 171101 sowie etwa Breger, Orientierungs- und Aktionsformen, S. 184–191.

124 | Vgl. Düe/Hentrich, Krise, S. 112 f.

125 | Vgl. Willy Schmidt an Georg Benz, 5. Januar 1977. [Betr.:] Klausurtagung der IG-Metall-Betriebsratsmitglieder und Vertrauenskörperleitung Opel Bochum vom 15. bis 17.12.1976 im Käthe-Ströbel-Haus in Lieberhausen, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 171113; Vertrauensleutekonferenz Opel Bochum 1975, S. 1; Fritz Wirtz an Georg Benz und Lutz Dieckerhoff, 4. Mai 1979.

126 | Vgl. Kollegen der »Gruppe oppositioneller Gewerkschafter in der IG Metall«, Listenvielfalt, S. 113 f.

127 | Vgl. Düe/Hentrich, Krise, S. 114 f.

als eine direkte Alternative zum etablierten Betriebsrat; die Listenvielfalt ermöglichte es, weder den einen (d.h. die offizielle IG-Metall-Liste) noch die andere zu wählen.¹²⁸

Hob sich die GoG ungeachtet dieser Pluralität im Bochumer Werk als eine oppositionelle, aus dem Vertrauenskörper hervorgegangene und unmittelbar gewerkschaftsbezogene Gruppe heraus, traten bei Ford in Köln bei den Betriebsratswahlen mehrere kleinere Listen an, die nicht durchgehend einen vergleichbaren, explizit gewerkschaftsoppositionellen Anspruch vertraten. Diese Situation, bei der noch die Folgen der Ford-Aktion nachwirkten, resultierte u. a. aus der Zerstrittenheit und den Zerwürfnissen innerhalb der gewerkschaftlichen Organisation sowohl im Betrieb als auch in der Kölner Verwaltungsstelle. Auch die Lage im Zusammenhang mit dem Streik von 1973 wirkte sich dabei aus. Die IG-Metall-Fraktion wurde durch den Streik geschwächt; Spannungen mit und innerhalb der Ortsverwaltung, die von der Entlassung des ersten Bevollmächtigten und ehemaligen Ford-Betriebsratsvorsitzenden Günter Tolusch begleitet wurden, gingen mit einer weiteren Fraktionierung einher.¹²⁹ Auch das Spannungsverhältnis zwischen Deutschen und Ausländern, das durch den Streik verschärft wurde, schlug sich in der Listenaufstellung und dem Wahlverhalten nieder.

Unter diesen Bedingungen, bei denen das Verhältnis zwischen dem Vertrauenskörper und den Betriebsräten, u. a. vor dem Hintergrund persönlicher Auseinandersetzungen, nicht spannungs- und konfliktfrei war und der erst seit der Ford-Aktion langsam aufgebaute und noch nicht gefestigte Vertrauenskörper selbst unter dem Einfluss von fraktionellen Auseinandersetzungen stand,¹³⁰ traten bei der Betriebsratswahl insgesamt 15 und bei den Arbeitern zwölf Listen an. Darunter waren zwar allein fünf anerkannte IG-Metall-»Türkenlisten«, jedoch wurde von einigen IG-Me-

128 | Vgl. Kollegen der »Gruppe oppositioneller Gewerkschafter in der IG Metall«, Listenvielfalt, S. 114.

129 | Vgl. u. a. Bitterli/Brandes, Betriebsratswahlen, S. 66–72; Betriebsratswahl 1975, Ford-Werke Köln-Niehl, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 151181. Zum Streik vgl. unten.

130 | Vgl. Ford – IG Metall – Vertrauensleuteversammlung in der Flora-Gaststätte am Sonntag, dem 9.9.1973, S. 9 f., in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 151184. 1973 wurden zudem etwa 80 Prozent der Vertrauensleute, von denen 60 Prozent ausländischer Herkunft waren, überhaupt zum ersten Mal gewählt.

tall-Mitgliedern auch eine Parallelliste unter dem Namen »Wählergemeinschaft« aufgestellt. Diese Liste gewann zwölf von 31 Arbeiter-Sitzen, während die IG Metall mit knapp einem Drittel der Stimmen und 13 Sitzen bei den Arbeitern sowie vier Sitzen bei den Angestellten ihre absolute Mehrheit einbüßte.¹³¹ Zu einem solchen Ergebnis sollten, zumindest aus der Perspektive der IG Metall, auch die Aktivitäten der Gruppierungen bzw. Arbeitskreise um den des Amts enthobenen Kölner Bevollmächtigten Günter Tolusch beigetragen haben, die versuchten, in Anknüpfung an Toluschs frühere Bekanntheit und Autorität im Betrieb die Aufstellung der Listen und die Kandidatenplatzierung in ihrem Sinne zu beeinflussen.¹³²

Die Forderungen der »oppositionellen« Listen umfassten dabei sowohl einen Verzicht auf Kurzarbeit, Entlassungen oder Arbeitsverdichtung als auch eine Verbesserung der Kommunikation und Kooperation zwischen dem Betriebsrat und den Beschäftigten, deutscher wie ausländischer Herkunft.¹³³ Es ist bezeichnend, dass auch der Stimmenanteil der offiziellen »türkischen« IG-Metall-Listen relativ gering ausfiel, während die türkischen Belegschaftsmitglieder größtenteils für die Liste der »Wählergemeinschaft« votierten.¹³⁴ Die Schwierigkeiten der IG Metall mit den ausländischen Beschäftigten kamen somit in diesem Ergebnis ebenso deutlich zum Ausdruck, zumal bereits 1972 eine unabhängige türkische Liste mit nur einem Kandidaten über 30 Prozent der Stimmen hatte gewinnen können. Dieses Resultat entsprach zehn Sitzen, von denen die restlichen an die IG Metall fielen. Nichtsdestotrotz bekam der gewählte türkische Interessenvertreter durch die Entscheidung der IGM-Betriebsräte keine Freistellung, was die Wahrnehmung und Erfahrung einer Benachteiligung aufseiten der ausländischen Beschäftigten noch verstärkte.¹³⁵

131 | Vgl. Bitterli/Brandes, Betriebsratswahlen, S. 68–70; Hinken, »Gastarbeiter«, S. 266.

132 | Vgl. etwa Betriebsratswahl 1975, Ford-Werke Köln-Niehl; Abschlussbericht über die Tätigkeit der beauftragten Geschäftsführung für die Verwaltungsstelle Köln (1976), S. 12. Tolusch wurde dabei die Absicht unterstellt, in die Betriebsratspolitik und die Gewerkschaftsarbeit zurückzukehren.

133 | Vgl. Bitterli/Brandes, Betriebsratswahlen, S. 68.

134 | Vgl. Analyse zur Betriebsratswahl 1975 in den Ford-Werken Köln-Niehl, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 151182.

135 | Vgl. Huwer, »Gastarbeiter« (2013), S. 64–66; Huwer, »Gastarbeiter« (2007), S. 233.

Die Aufstellung der Liste der »Wählergemeinschaft« ging also unmittelbar auf die Spannungen und Fraktionierung innerhalb der Interessenvertretung zurück. Dass diese Liste sich gegen die IG Metall richtete, wurde von ihrer Spitze allerdings bestritten, bestand sie doch auch aus Gewerkschaftsmitgliedern. Aus einer solchen Perspektive richtete sie sich nicht gegen die Gewerkschaft als Organisation, sondern gegen Einzelpersonen. So konnte unbeschadet der eingeleiteten Disziplinarmaßnahmen eine Einigung mit der IG Metall in Bezug auf Freistellungen und die Besetzung der Ausschüsse erreicht sowie eine Zusammenarbeit in Sachfragen abgesprochen werden.¹³⁶ Bei der nächsten Betriebsratswahl im Jahre 1978, die nicht als Listen-, sondern als Persönlichkeitswahl durchgeführt wurde, vermochte die IG Metall wieder die Mehrheit der Sitze im Betriebsrat zu gewinnen. 1981, bei der erneuten Listenwahl, konnte diese Mehrheit mit etwa 56 Prozent gehalten werden, während der Stimmenanteil der »sonstigen« Listen zusammen nur mehr ein Viertel betrug.¹³⁷

Die Entwicklung der Betriebsratsopposition und oppositionellen bzw. alternativen Listen in Untertürkheim und Bochum oder auch in Köln verlief im Wesentlichen im Kontext der Auseinandersetzung zwischen den etablierten Betriebsräten und der IG Metall als Organisation auf der einen und den oppositionellen Gruppierungen, die als Gegner bekämpft oder – z. B. durch Ausschluss oder Disziplinarverfahren – ausgegrenzt wurden, auf der anderen Seite. Hingegen gestaltete sich der Umgang mit Spannungen zwischen den verschiedenen Fraktionen innerhalb der Interessenvertretung im Opel-Werk Rüsselsheim als ein Versuch, den Widerstreit und die Gegensätze zu entschärfen und eine offene Konfrontation oder Spaltung zu vermeiden.¹³⁸ Auch in Rüsselsheim bildete sich im Vertrauenskörper Ende der 1960er-Jahre eine basisorientierte Strömung heraus, die für eine

136 | Vgl. etwa Ernst Schwarzenberg an Georg Benz, Lutz Dyckerhoff [sic] und Hans Mayr, 13.6.1975, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 151181; Hans Mayr an die beauftragte Geschäftsführung der Industriegewerkschaft Metall f.d. Bundesrepublik Deutschland, Verwaltungsstelle Köln, 3.9.1975, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 151246 sowie Arno Schwarting an die Industriegewerkschaft Metall f.d. Bundesrepublik Deutschland, Vorstand, 28.3.1976 (Entwurf), in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 151246.

137 | Vgl. Hinken, »Gastarbeiter«, S. 266f.; Betriebsrat der Ford-Werke Köln, 60 Jahre, S. 18.

138 | Zu den Entwicklungen in Rüsselheim vgl. u. a. Owetschkin, Wandlungen.

Demokratisierung der Kandidatenaufstellung zu den Betriebsratswahlen eintrat und gegen die Verselbstständigung der Interessenvertretung und deren Entfremdung von der Belegschaft gerichtet war. Gegenüber dem »alten« Betriebsrat konnte sie sich allerdings zunächst nicht durchsetzen.¹³⁹

Zur Betriebsratswahl 1972 wurden auch von dieser Strömung Vorschläge zur Demokratisierung der Kandidatennominierung der IG Metall eingebracht, die nicht umgesetzt wurden. Die Wahl brachte der Gewerkschaft erhebliche Stimmenverluste – sie erhielt nur noch etwa zwei Drittel der Stimmen im Vergleich zu über 80 Prozent im Jahre 1968 –, worin sich auch die gewachsene Unzufriedenheit mit der bisherigen Praxis des Betriebsrats äußerte.¹⁴⁰ Nach dieser Wahl agierte die oppositionell orientierte Strömung innerhalb des Betriebsrats in der Minderheit, ohne eine explizite, offene Fraktionierung zu betreiben. Ihr Gewicht im Vertrauenskörper wurde allerdings zunehmend größer und schließlich maßgebend, sodass sich die IG Metall zur Betriebsratswahl von 1975 darauf einigte, zwei »offizielle« Listen aufzustellen und zur Wahl einer von beiden – die auch einen gemeinsamen Wahlkampf durchführten – aufzurufen.¹⁴¹

Die erste Liste bestand aus der alten Betriebsratsmehrheit und die zweite aus Vertretern der basis- und reformorientierten, »linken« Richtung um den Sprecher der Vertrauensleute Richard Heller. Die Heller-Liste gewann eine eindeutige Mehrheit von mehr als 41 Prozent der Stimmen, sodass der Stimmenanteil der IG Metall insgesamt ca. 70 Prozent erreichte, und Heller selbst wurde zum Betriebsratsvorsitzenden gewählt. Zusammen mit der anderen Liste, die auf 29 Prozent der Stimmen kam, wurde eine gemeinsame IGM-Fraktion gebildet.¹⁴² Die Reste der »alten« Liste, die sich nicht integrieren ließen und, u. a. durch eine Demokratisierung des Aufstellungsverfahrens, nicht mehr auf aussichtsreiche Listenplätze gesetzt wurden, kandidierten 1978 auf einer Liste »Alternative 78« und erhielten ca. sieben Prozent der Stimmen. Die einheitliche IG-Metall-Liste konnte dabei mit 69 Prozent ihre Position halten und drei Jahre später ihren Stimmenanteil

139 | Vgl. Britscho, Betriebsratswahlen (1975), S. 58–60.

140 | Vgl. Betriebsrat der Adam Opel AG, Betriebsratswahlen, S. 16 f.; Britscho, Betriebsratswahlen (1975), S. 60.

141 | Vgl. ebd., S. 60–62, Streeck, Industrial Relations, S. 119.

142 | Vgl. Betriebsrat der Adam Opel AG, Betriebsratswahlen, S. 18; Britscho, Betriebsratswahlen (1975), S. 62 f.; Streeck, Industrial Relations, S. 119–121.

bereits auf fast 79 Prozent steigern.¹⁴³ Innerhalb des Vertrauenskörpers resultierte der Machtkampf 1977 in der Ablösung der alten Leitung durch eine neue, die linksorientiert war und die Heller-Position unterstützte.¹⁴⁴

In ihrer Politik verfolgte die neue Betriebsratsmehrheit unter Heller eine kämpferisch-konfrontative Linie, die u.a. den Einsatz von Druckmitteln wie der Verweigerung von Sonderschichten zur Durchsetzung von relativ weitgehenden Forderungen zugunsten der Belegschaft und die Einbeziehung der Einigungsstelle als Instrument dieser Politik implizierte.¹⁴⁵ Dadurch konnten etwa, wie oben geschildert, eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen (vor allem bezahlte Pausen), die Einrichtung des Kurzarbeiterfonds oder auch ein begrenzter Verzicht auf Entlassungen und die mehrmalige Zahlung von verschiedenen Zuwendungen und Zulagen erreicht werden.¹⁴⁶ Die wesentlichen Merkmale der Betriebsratspolitik bestanden dabei in der Ausschöpfung aller rechtlichen Mitbestimmungsmöglichkeiten, in der Einbeziehung der breiteren inner- und außerbetrieblichen Öffentlichkeit in die Auseinandersetzungen mit der Geschäftsleitung, einer aktiven und offensiven Informationspolitik und vor allem in der Einbeziehung der Belegschaft in die Entscheidungsprozesse und Verhandlungen mit dem Management.¹⁴⁷

In einem solchen Kontext setzte sich der Betriebsrat besonders für die Interessen der unteren Lohngruppen ein, z. B. in Form von linearen Lohnerhöhungen, die – wiederum im Zusammenhang mit der Bewilligung der Sonderschichten – bei der Umsetzung der Tarifiergebnisse 1977 mit dem

143 | Vgl. Betriebsrat der Adam Opel AG, Betriebsratswahlen, S. 19 f.; Britscho, Winfried: Betriebsratswahlen bei Opel, Rüsselsheim, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Arbeiterinteressen gegen Sozialpartnerschaft, S. 108 f.; Schwarz, Friedrich: Opel Rüsselsheim. »Bestätigung der bisherigen Politik«, in: Express, 14. Juni 1978, Nr. 6, S. 3 f.

144 | Vgl. Neukamp, Werner: Opel Rüsselsheim. Vertrauenskörperleitung zurückgetreten, in: Express, 21. Februar 1977, Nr. 2, S. 3; Neukamp, Werner: Opel Rüsselsheim. Linke Vertrauenskörperleitung gewählt, in: Express, 16. März 1977, Nr. 3, S. 10.

145 | Vgl. ausführlich M. Schwarz, Grenzen, besonders S. 93–149 sowie etwa Heller, Einigungsstelle.

146 | Vgl. zusammenfassend Streeck, Industrial Relations, S. 124.

147 | Vgl. M. Schwarz, Grenzen, S. 96.

Unternehmen vereinbart wurden.¹⁴⁸ Innergewerkschaftlich trat der Rüsselsheimer Betriebsrat, in dieser Hinsicht einer noch in die 1960er-Jahre zurückreichenden Tradition folgend,¹⁴⁹ mit Unterstützung des Vertrauenskörpers für eine betriebsnahe Ausrichtung der Gewerkschaftspolitik und im Hinblick darauf etwa für tarifvertragliche Öffnungsklauseln und Zusatztarifverträge für Betriebe der Automobilindustrie ein, während die Forderung nach einer gesonderten Automobilsparte in Tarifverhandlungen oder einem Branchentarifvertrag von ihm nicht befürwortet wurde.¹⁵⁰

Die wesentliche Voraussetzung für die Integration unterschiedlicher innergewerkschaftlicher Fraktionen und die Neuausrichtung der Betriebsratspolitik in Rüsselsheim nach 1975 (neben den bereits angesprochenen Erfahrungen in der Krise 1974/75) bildete der etwa seit den späten 1960er- und frühen 1970er-Jahren stetig zunehmende Einfluss des Vertrauenskörpers und seine entsprechende Stellung im innerbetrieblichen Beziehungs- und Interaktionssystem. Darin unterschied sich die Situation in Rüsselsheim von der Lage in Bochum oder bei Ford in Köln. Der Vertrauenskörper, dessen Vorsitzender Mitglied des Betriebsausschusses und als solches bzw. als Betriebsrat eine Freistellung genoss, war nicht nur an der Betriebsratsarbeit maßgeblich beteiligt, sondern erfüllte auch gewisse Kontrollfunktionen und trug zur Informationsvermittlung und zum Informationsaustausch innerhalb der Interessenvertretung wie gegenüber der Belegschaft bei.¹⁵¹ Durch die enge Verzahnung zwischen dem Vertrauenskörper und dem Betriebsrat, die sich gegenseitig ergänzten, ließ sich die Transparenz der Mitbestimmungspraxis fördern, und es konnte einer Verselbstständigung des Betriebsrats und seiner Entfernung von der Basis entgegengewirkt werden.

Ein weiteres Moment, das für die Rüsselsheimer Situation kennzeichnend war und ihre Spezifika im Vergleich zu den anderen Betrieben mitbedingte, stellte der sozialdemokratische Hintergrund der führenden An-

148 | Vgl. Streeck, *Industrial Relations*, S. 130 f.; Britscho, *Opel Rüsselsheim: Konflikte*, S. 154.

149 | Vgl. Kap. III.3.

150 | Vgl. Streeck, *Industrial Relations*, S. 128–130 sowie etwa Owetschkin, *Wandlungen*, S. 122 f.

151 | Vgl. Düe/Hentrich, *Krise*, S. 113 f.

gehörigen der Heller-Gruppierung dar.¹⁵² Durch diese parteipolitische Anbindung wurde der Integrationsprozess in der Interessenvertretung erleichtert und beschleunigt. Da das Feld von basisnahen, »fortschrittlichen«, in konfliktreichen Auseinandersetzungen mit der Geschäftsleitung durchzusetzenden Forderungen durch diese Gruppierung besetzt wurde, konnten zugleich andere, radikalere und zumeist kleinere Formationen, wie beispielsweise die KPD-ML-nahe Gruppe »Arbeiteropposition«, keinen größeren Einfluss im Werk gewinnen.¹⁵³

Für die IG Metall bedeutete das Aufkommen und die Etablierung oppositioneller Bestrebungen, Strömungen und Gruppierungen in den Betrieben eine Infragestellung oder Relativierung ihres Vertretungsanspruchs und somit auch eine zumindest potenzielle Gefährdung und Schwächung ihrer Stellung im betrieblichen Sozialsystem sowie – mittelbar – im betriebsübergreifenden Rahmen.¹⁵⁴ Dementsprechend erschienen die Aufstellung alternativer Listen und die teilweise öffentliche Kritik an den etablierten Betriebsräten (»Betriebsratsfürsten«) aus dieser Perspektive als ein Angriff auf die Prinzipien der Einheitsgewerkschaft und der Solidarität, eine Missachtung der Organisation und eine Schwächung ihrer Handlungs- und Kampffähigkeit.

Die ersten gewerkschaftlichen Reaktionsmuster auf diese Situation implizierten vor allem Disziplinierungs- oder Ausgrenzungsstrategien. So wurden die IG-Metall-Mitglieder, die auf alternativen Listen, wie etwa »Plakat« oder der »Liste für die Belegschaftsforderungen«, kandidierten, einem Disziplinarverfahren unterworfen und großenteils aus der Gewerkschaft

152 | Vgl. Britscho, Betriebsratswahlen (1975), S. 58–62; Betriebsratswahlen. Opel-Rüsselsheim, in: Express, 10. Juni 1975, Nr. 6, S. 4. Vgl. auch Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 93.

153 | Vgl. Britscho, Betriebsratswahlen (1979), S. 109; F. Schwarz, Opel Rüsselsheim, S. 4. Bei der Betriebsratswahl 1978 bekam diese Gruppe etwa vier Prozent der Stimmen. Bei den anderen Wahlen in den 1970er- und 1980er-Jahren trat sie nicht an. Vgl. Betriebsrat der Adam Opel AG, Betriebsratswahlen, S. 17–22.

154 | Zu den innergewerkschaftlichen Entwicklungen im Zusammenhang mit oppositionellen Strömungen in den 1970er-Jahren vgl. allgemein als Überblick Markovits, Andrei S.: *The Politics of the West German Trade Unions. Strategies of Class and Interest Representation in Growth and Crisis*, Cambridge 1986, S. 221–223; zeitgenössisch auch Bergmann/Jacobi/Müller-Jentsch, *Gewerkschaften*, Bd. 1, S. 404–417.

ausgeschlossen.¹⁵⁵ Der Ausschluss von Willi Hoss und anderen Mitgliedern der »Plakat«-Gruppe rief dabei eine breite öffentliche Resonanz hervor und führte zu einer Solidaritätskampagne, an der sich u. a. Schriftsteller, Journalisten und Künstler wie Heinrich Böll, Max von der Grün, Alexander Kluge, Günter Wallraff oder später auch Wolf Biermann beteiligten.¹⁵⁶ Die Verweigerung von Freistellungen an Betriebsratsmitglieder, über die im Betriebsrat entschieden wurde, konnte ebenfalls zur Disziplinierung, Ausgrenzung und Neutralisierung von dissidenten bzw. nicht passenden Betriebsräten eingesetzt werden,¹⁵⁷ während sich die Ausgrenzungsstrategie im eigentlichen Sinne vor allem gegen die Vertreter oder Anhänger kleinerer Gruppen oder Parteien richtete, die, wie etwa die Mitglieder der GoG, innergewerkschaftlich als »Chaoten« disqualifiziert wurden.¹⁵⁸

Jedoch war die Politik der IG Metall nicht auf diese Strategien beschränkt. Die Entscheidung, 1975 in Rüsselsheim zwei Gewerkschaftslisten aufzustellen, deutete bereits auf einen Lernprozess hin, der mit einer Änderung der gewerkschaftlichen Handlungsmuster einherging. Auch im Hinblick auf die Ausländer wurde die gewerkschaftliche Arbeit intensiviert, und zunehmend mehr ausländische Arbeitnehmer wurden auf sichere Listenplätze gesetzt oder als Vertrauensleute gewonnen und geschult.¹⁵⁹ Am deutlichsten manifestierte sich jener Lernprozess allerdings in der

155 | Zur GoG vgl. die Dokumentation bei Wieser, Jahrbuch, besonders S. 15–26.

156 | Vgl. Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 35, 135; Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 92, 98 f.

157 | Vgl. z.B. das »Übergehen« von Richard Heller bei den Freistellungen im Rüsselsheimer Betriebsrat nach der Wahl von 1972 oder die Nichtberücksichtigung des türkischen Kandidaten der »Ein-Mann-Liste« im selben Jahr bei Ford in Köln: Britscho, Betriebsratswahlen (1975), S. 59; Hunn, Karin: »Nächstes Jahr kehren wir zurück ...« Die Geschichte der türkischen »Gastarbeiter« in der Bundesrepublik, Göttingen 2005, S. 239 f.

158 | Vgl. etwa Vertrauensleutekonferenz der Adam Opel AG 1975, S. 2; Protokollnotiz Arbeitstagung 1977, S. 4; Birke, Vor- und Frühgeschichte, S. 21 f.

159 | Vgl. beispielsweise Rathgeb, »Nein zu den Personalinformations-Systemen!«, S. 658; Daimler-Benz: Liste Hoss/Mühleisen stabilisiert, S. 131 f.; Hinken, »Gastarbeiter«, S. 268 f. sowie Arbeitsprogramm des Arbeitskreises für ausländische Kolleginnen und Kollegen der Firma Daimler-Benz Untertürkheim, Heldelfingen, Brühl und Mettingen (1980), in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMC 000472.

Situation bei der Wiederholung der Betriebsratswahl in Untertürkheim im Herbst 1978 nach der festgestellten Wahlmanipulation. Das Aufstellungsverfahren der IG-Metall-Kandidaten wurde dahingehend reformiert, dass in einer »Persönlichkeits-Urwahl« die Kandidaten und ihre Listenplatzierung unmittelbar von den Gewerkschaftsmitgliedern bestimmt wurden.¹⁶⁰ Im Programm der IG Metall zur Wahl wurde eine »basisnahe Betriebsarbeit« besonders akzentuiert, und es nahm Forderungen auf, die, wie etwa Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Verminderung des Leistungsdrucks, bereits seit Längerem von der »Plakat«-Gruppe vertreten wurden. Im neu gewählten Betriebsrat wurden deren Mitgliedern Vorsitz des Personalausschusses und stellvertretender Vorsitz in anderen Ausschüssen zugestanden.¹⁶¹

Es kam auch zu einer punktuellen Zusammenarbeit mit der IG-Metall-Fraktion, beispielsweise in Fragen des Personalinformationssystems, bei der u. a. die bereits erwähnte gemeinsame Unterschriftenaktion gegen die Verwendung persönlicher Daten durchgeführt wurde, oder im Personalausschuss.¹⁶² Die Informationspolitik der Gewerkschaft bzw. der IG-Metall-Betriebsräte verbesserte sich, sie selbst traten zum Teil offensiver auf und waren bestrebt, keine wichtigen Entscheidungen ohne Information der Belegschaft und breitere Einbeziehung der Interessenvertretung zu treffen.¹⁶³ Die offiziellen gewerkschaftlichen Positionen und die Standpunkte der »Plakat«-Gruppe näherten sich dadurch einander an, sodass für die Beschäftigten die Unterschiede zwischen beiden immer weniger relevant er-

160 | Vgl. Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 99–101.

161 | Vgl. Programm für die gewerblichen Arbeitnehmer der IG-Metall-Kandidaten zur Betriebsratswahl bei Daimler-Benz Untertürkheim am 29. September 1978, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMC 000471; Sackstetter, Wahlbetrug und Neuwahlen (1979), S. 104; Sackstetter, Horst: Daimler-Benz, Stuttgart. Wahlbetrug und Neuwahlen, in: Express, 23. Oktober 1978, Nr. 10, S. 12; Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 96 f.; Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 101–104.

162 | Vgl. u. a. Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 112–122.

163 | Vgl. etwa Positionspapier zur Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit bei Daimler-Benz Untertürkheim nach der Betriebsratswahl September 1978. Vorlage für die Ortsverwaltungssitzung am 23.10.1978, besonders S. 22 f., in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMC 000473; Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 121.

schiene.¹⁶⁴ Bei der Betriebsratswahl 1981 büßte die »Plakat«-Liste im Vergleich zu 1978 mit ca. 30 Prozent neun Prozent der Stimmen ein, und die IG Metall gewann 17 von 29 Sitzen im gewerblichen Bereich.¹⁶⁵ Schließlich wurde 1989 auch den Wiederaufnahmeanträgen ihrer seit 17 Jahren ausgeschlossenen Mitglieder in die Gewerkschaft, die in den 1970er- und 1980er-Jahren noch zurückgewiesen worden waren, stattgegeben.¹⁶⁶

Insgesamt lief eine solche gewerkschaftliche Strategie auf die Einbindung der Opposition in die Betriebsratsarbeit, eine allmähliche Integration ihrer Angehörigen und Anhänger oder eine Neutralisierung des oppositionellen Potenzials hinaus. Die Einbindung konnte dabei auch mit der Intention erfolgen, im Falle einer aus der Perspektive der Belegschaft nicht genügend erfolgreichen Tätigkeit der Mitglieder von oppositionellen Gruppen »in der Verantwortung«, also eines Nichtbewährens, die eigene Überlegenheit explizit oder implizit herauszustellen.¹⁶⁷ Die Einbindungs- und Integrationsstrategie wurde in mehreren Automobilbetrieben, bei Daimler-Benz z. B. auch in Berlin (gegenüber der Gruppe »Arbeiteropposition«),¹⁶⁸ verfolgt; ihre Ergebnisse hingen jedoch von der relativen Stärke der IG-Metall-Organisation im Betrieb und auch von den Einstellungen der Ortsverwaltungen ab.

Eine bedeutende Voraussetzung der Veränderungen in der gewerkschaftlichen Politik und damit auch einen signifikanten Teil des gewerkschaftlichen Lernprozesses im Kontext der Auseinandersetzungen mit der Opposition und den alternativen Listen bildeten innergewerkschaftliche Bestandsaufnahmen und Lageanalysen, die die möglichen Ursachen der Ausbreitung und der Erfolge von oppositionellen Stimmungen und Strö-

164 | Vgl. u. a. Interview mit Willi Hoss, in: Express, 23. Oktober 1978, Nr. 10, S. 2, 11; Sackstetter, Horst: Fragen zur Betriebsratswahl 1981 an Willi Hoss, in: Express, 17. Februar 1981, Nr. 2, S. 4.

165 | Vgl. Daimler-Benz: Liste Hoss/Mühleisen stabilisiert, S. 130 f.

166 | Vgl. etwa Nach 20 Jahren: Test in der Praxis. Perspektiven nach der Wiederaufnahme der »plakat«-Gruppe in die IG Metall, in: Express, 19. Juli 1989, Nr. 7/8, S. 4 f.; Hoss, »Komm ins Offene, Freund«, S. 100–102.

167 | Vgl. z. B. ebd., S. 96 f.; Daimler-Benz Stuttgart. Drei Monate im neuen Betriebsrat, in: Express, 16. Januar 1979, Nr. 1, S. 11.

168 | Vgl. das Protokoll der Arbeitstagung mit Funktionären aus Betrieben der Daimler-Benz AG am 17. Oktober 1980 in Sindelfingen, S. 3, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMC 000474.

mungen sowie die Rolle der Gewerkschaften in diesen Zusammenhängen kritisch reflektierten. Aus einer solchen Perspektive ließ sich der Einfluss der Opposition im Betrieb sowohl auf die eigenen Versäumnisse, etwa eine zu defensive und sozialpartnerschaftlich orientierte Politik, »Selbstherrlichkeit« der etablierten Betriebsräte und den Verlust des direkten Kontakts mit den Beschäftigten, als auch, wie in Untertürkheim oder Sindelfingen, auf die Besonderheiten bzw. Verschiebungen in der sozialen Zusammensetzung der Belegschaft – deren rasche Ausweitung im Zuge des Wachstums des Werks oder deren Herkunft aus ländlichen, katholisch geprägten Regionen – zurückführen.¹⁶⁹

Die für die oppositionellen und alternativen Listen abgegebenen Stimmen bei den Betriebsratswahlen konnten dabei u. a. als Proteststimmen, die sich großenteils gegen konkrete Personen (die alten, oligarchischen Betriebsratsspitzen) und weniger gegen die Organisation richteten und nicht unbedingt eine Zustimmung zu »radikalen« Bestrebungen bedeuteten, erscheinen.¹⁷⁰ Gleichwohl wurde etwa der Rückgang der unmittelbaren Kontakte der Interessenvertreter zu den Arbeitnehmern am Arbeitsplatz von der gewerkschaftlichen Hierarchie, besonders in der Öffentlichkeit, nicht nur problematisiert. Er stellte sich, etwa im Kontext der Bürokratisierung der Interessenvertretungspraxis, ebenso als notwendige Folge der Verkom-

169 | Vgl. Daimler-Benz AG, Untertürkheim. Betriebsratswahl September 1978 (Trittin, Albert: Bewertung des Positionspapiers zur Sitzung der Ortsverwaltung vom 23. Oktober 1978), besonders S. 10, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMC 000488; Notizen über Besprechungen und Versammlungen der Verwaltungsstelle Stuttgart zur Vorbereitung und Durchführung der Betriebsratswahl 1978 bei Daimler-Benz in Untertürkheim, die wegen der bekannten Vorgänge wiederholt werden muss (14. August 1978), Zit. S. 3, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 170091; Aktennotiz zu einem Gespräch zwischen den Ortsverwaltungen Stuttgart und Esslingen (1978), S. 2; Positionspapier zur Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit (1978), besonders S. 16, 19 f.; Protokoll der Arbeitstagung mit Funktionären aus Betrieben der Daimler-Benz AG (1980), S. 13 f.

170 | Vgl. etwa Vertrauensleutekonferenz der Adam Opel AG, Bochum, am 1. Oktober 1975, S. 2 oder auch die oben erwähnten Auseinandersetzungen zwischen der IG Metall und den Listen, auf denen Gewerkschaftsmitglieder kandidierten, im Jahre 1975 bei Ford. Zu Opel vgl. auch die Einschätzung der Personalabteilung: Adam Opel Aktiengesellschaft, Personalabteilung, Aktennotiz (1975).

plizierung und quantitativen Zunahme der Betriebsratsarbeit sowie der schwierigen wirtschaftlichen Lage dar.¹⁷¹

Aus dieser Perspektive ließ sich auch die Basisnähe als eine Rückkopplung mit den Stimmungen der Belegschaft und als Berücksichtigung dieser Stimmungen in der alltäglichen Arbeit im Betrieb – auch »am Schreibtisch« des Betriebsrats – interpretieren, die dadurch nicht unbedingt eine permanente Anwesenheit der Betriebsräte in den Abteilungen voraussetzen musste.¹⁷² Die gewerkschaftliche Selbstreflexion und Auseinandersetzung mit den Problemen im Umfeld der oppositionellen Strömungen besaßen somit ambivalente Züge. Sie trugen zwar ihren Teil zum Integrationsprozess der Opposition in der gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretung bei, machten aber auch die strukturellen Grenzen des gewerkschaftlichen Einflusses, der Interessenvertretungspolitik und der betrieblichen Mitbestimmungspraxis explizit.

Variierten die Ausformungen und Akzentuierungen des gewerkschaftlichen Umgangs mit den oppositionellen Bestrebungen je nach Erfahrungen und konkreten Konstellationen in den Betrieben, zeigte die Situation bei Volkswagen, wie unter den spezifischen Bedingungen dieses Unternehmens oppositionelle Tendenzen ohne die Etablierung einer dissidenten Gruppierung im Betriebsrat und Vertrauenskörper gebunden und ausgeglichen werden konnten. Gleichwohl war die Entwicklung in den einzelnen VW-Werken im Hinblick darauf nicht einheitlich. Während Anfang der 1970er-Jahre die IG Metall bei den Betriebsratswahlen in den Werken Hannover und Braunschweig massiv Stimmenanteile vor allem an den CMV verlor,¹⁷³ kamen in Kassel im Vertrauenskörper genauso wie in anderen Unternehmen der Branche basisorientierte und gegen die etablierten Betriebsräte gerichtete Strömungen auf, die zum Teil die Ablösung dieser Betriebsräte, allerdings aus dem gewerkschaftlichen Umfeld heraus, bewirkten.¹⁷⁴ Auch in

171 | Vgl. Die Ergebnisse der Betriebsratswahlen bei Daimler-Benz in Stuttgart, S. 752.

172 | Vgl. ebd., S. 752 f.

173 | Vgl. Dombois, Arbeitsmaterial zu einer Analyse der Betriebsratswahl bei VW Hannover 1972, S. 1. In Hannover verlor die IG Metall 1972 etwa 14,2 Prozent und in Braunschweig 19,2 Prozent der Stimmen.

174 | Vgl. Peter, Listen; Betriebsratswahlen bei VW in Kassel (1973); Mihr, Karl-Heinz: Wir haben uns geändert. Betriebsratsarbeit bei VW-Kassel, in: Heinrich

Salzgitter entwickelte sich innerhalb der gewerkschaftlichen Organisation eine basisorientierte »Gegenmacht-Gruppe«, die eine sozialpartnerschaftlich akzentuierte Interessenvertretungspolitik kritisierte und ablehnte.¹⁷⁵

Im Unterschied dazu wurden im Stammwerk Wolfsburg potenziell abweichende oder kritische Stimmungen, Positionen und Intentionen in der Interessenvertretung gewissermaßen »absorbiert«.¹⁷⁶ Eine solche Integrations- und Disziplinierungsleistung ging im Wesentlichen auf das historisch bedingte, sich in einem spannungsreichen und zwiespältigen Prozess entwickelnde Verhältnis von Betriebsrat und Gewerkschaft zurück, das eine weitgehende »Verschränkung« der beiden Interessenvertretungsebenen zur Folge hatte.¹⁷⁷ Die spezifische Struktur der industriellen Beziehungen im Unternehmen, das VW-Gesetz und der Einfluss der öffentlichen Hand, eine von Flächentarifverträgen unabhängige Regelung der Arbeits- und Sozialbeziehungen sowie eine starke, mit der Zeit ausgebaut und gefestigte Gewerkschaftsorganisation brachten eine Konstellation mit sich, in der der betriebliche Einfluss und die Ressourcen des Betriebsrats – im Kontext seiner zunehmenden, hoch entwickelten Professionalisierung – den Vertrauenskörper, u. a. als »funktionale Verlängerung«, einzubetten vermochten.¹⁷⁸

Der »Gleichklang zwischen Interessevertretungs- und Gewerkschaftspolitik«¹⁷⁹ und die direkte Einflussnahme der Gewerkschaft als tariflicher Verhandlungspartner im Rahmen des Unternehmens ließen außerdem kontrollierende und mobilisierende Funktionen des Vertrauenskörpers gegenüber dem Betriebsrat, die zu den ursprünglichen Motiven und Zielsetzungen der IG Metall bei dem Ausbau der Institution der Vertrauensleute gehört hatten, weitgehend zurücktreten.¹⁸⁰ All diese Momente trugen

Buhmann u. a.: Geisterfahrt ins Leere. Roboter und Rationalisierung in der Automobilindustrie, Hamburg 1984, S. 142–146, hier S. 142 f.

175 | Vgl. Eckardt, Qualifiziert diskutieren, S. 123–126 sowie Kap. V.4.

176 | Vgl. Streeck, Industrial Relations, S. 52.

177 | Vgl. etwa Koch, Arbeitnehmer, S. 198–200; Zur Typologie des Verhältnisses zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft vgl. vor allem Schmidt/Trinczek, Duales System, S. 182–188. Vgl. auch Einleitung.

178 | Vgl. Streeck, Industrial Relations, S. 52.

179 | Koch, Arbeitnehmer, S. 220.

180 | Vgl. Streeck, Industrial Relations, S. 52.

mit dazu bei, dass Geschlossenheit – als »Sanktions- und Akzeptanzmittel« – zu einem Handlungs-, Organisations- und Interaktionsprinzip der Interessenvertretung in Wolfsburg wurde und dass eventuell auftretende interne Differenzen oder ein möglicher punktueller Dissens ihre Handlungsfähigkeit nicht tangieren bzw. beeinträchtigen konnten.¹⁸¹ Im Ganzen erwies sich die betriebliche Sozialordnung auch hier als entscheidender Faktor für Modi, Ausrichtung und Kohärenz der Innen- und Außenbeziehungen der Akteure in der Interessenvertretung.

IV.3.2 Betriebsräte und Gewerkschaft in Arbeitskonflikten

Die 1970er-Jahre zeichneten sich im Hinblick auf die industriellen Beziehungen durch eine gewachsene Konfliktbereitschaft aus.¹⁸² Vor diesem Hintergrund spielten Streiks und Arbeitsniederlegungen für die Entwicklung des Verhältnisses zwischen Betriebsrat, Gewerkschaft und Belegschaft in dieser Periode eine maßgebliche Rolle. Fanden die Streiks im Rahmen von Tarifauseinandersetzungen statt, bewegte sich der Betriebsrat, im Sinne von Fürstenbergs »Solidaritätsproblem«, im Spannungsfeld zwischen Erwartungen der Beschäftigten und gewerkschaftspolitischen Strategien bzw. Rücksichten sowie den Außenwirkungen seines Handelns im Allgemeinen. Eine besondere Bedeutung kam dabei dem Vertrauenskörper und seiner Kooperation oder insgesamt seinen Beziehungen zum Betriebsrat zu. Bei einer starken gewerkschaftlichen Organisation und im Großen und Ganzen starken, gewerkschaftlich verankerten Betriebsräten, wie bei Daimler-Benz im Tarifbezirk Nordwürttemberg-Nordbaden, wurden die Arbeitskampfmaßnahmen von Betriebsräten unterstützt oder mitgetragen, sie erfüllten mitunter sogar Ordnungsfunktionen, die eine kontrollierte und disziplinierte Durchführung der Streiks ermöglichte.¹⁸³

Mit der Zunahme des kritischen Potenzials unter den Vertrauensleuten in den Betrieben und unter den Bedingungen der Krise und der eher zurückhaltenden und defensiven Tarifpolitik der IG Metall in der Mitte

181 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 169 f., 208 f.

182 | Vgl. allgemein Schroeder, Gewerkschaften, S. 254–257; Tilly/Triebel, Automobilwirtschaft, S. 8 sowie exemplarisch Koch, Arbeitnehmer, S. 139; Fetzner, Europäisierung, S. 286.

183 | Vgl. etwa Lucy, Kämpfen, S. 142 f., 147–150.

und der zweiten Hälfte des Jahrzehnts¹⁸⁴ sahen sich die Interessenvertreter allerdings mit anwachsenden Erwartungen und Forderungen der Belegschaften konfrontiert. Die im Zuge der Arbeitskämpfe oder Tarifausschlichtungen vereinbarten Abschlüsse, die hinter diesen Erwartungen zurückblieben, lösten u. a. Unmut und Kritik aus, sodass die Mehrheiten, mit denen die Abschlüsse bestätigt wurden, relativ knapp bzw. weniger breit waren.¹⁸⁵ Für das Tarifiergebnis von fünf Prozent (gegenüber der IG-Metall-Forderung von acht Prozent) sprachen sich bei Daimler-Benz 1978 beispielsweise nur zwischen 50 und 70 Prozent der Gewerkschaftsmitglieder aus.¹⁸⁶ Auch bei Volkswagen führte der aus Sicht der Beschäftigten zu niedrige Tarifabschluss im selben Jahr (5,9 Prozent bei ursprünglich ebenfalls achtprozentiger Forderung) sowie die unzureichende Beteiligung der Basis an seinem Zustandekommen zur massiven Kritik an der Interessenvertretung. Teilweise kam es während der Verhandlungen auch zu kurzen Warnstreiks, Arbeitsniederlegungen und Demonstrationen, durch die versucht wurde, das Ergebnis zu beeinflussen.¹⁸⁷

Zugleich konnten dabei innergewerkschaftlich das Streikverständnis und das Verhalten der Gewerkschaftsmitglieder und des Vertrauenskörpers im Arbeitskampf kritisiert werden. So wurde innerhalb der Bezirksleitung auch die Passivität und das letzten Endes aus ihrer Sicht eher distanzierte Verhältnis der gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten und der Vertrauensleute bei Daimler-Benz zur IG Metall während des Streiks von 1978

184 | Vgl. Peters, In freier Verhandlung, S. 475–509; allgemein auch Beyme, Klaus von: Gewerkschaftliche Politik in der Wirtschaftskrise I – 1973 bis 1978, in: Hemmer/Schmitz, Geschichte der Gewerkschaften in der Bundesrepublik, S. 341–374, hier S. 361–364; Schneider, Geschichte, S. 388–394.

185 | Vgl. beispielsweise Müller-Jentsch, Walther: Gewerkschaftliche Politik in der Wirtschaftskrise II – 1978/79 bis 1982/83, in: Hemmer/Schmitz, Geschichte der Gewerkschaften in der Bundesrepublik, S. 377–412, hier S. 405 f.; Schneider, Geschichte, S. 394; Markovits, Politics, S. 250 f.

186 | Vgl. Osswald, Arbeitswelt, S. 276–280; Grohmann/Sackstetter, Plakat, S. 97.

187 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 154–157; Protokoll über die am Montag, dem 24. April 1978, 14.30 Uhr, in der Halle 11 stattgefundene 12. ordentliche Betriebsversammlung der laufenden Wahlperiode, Volkswagen Aktiengesellschaft Wolfsburg, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 170813. Das Tarifiergebnis wurde nach einer Urabstimmung erzielt, bei der sich fast 90 Prozent der Gewerkschaftsmitglieder für einen Streik ausgesprochen hatten.

bemängelt.¹⁸⁸ Eine solche Ambivalenz ging auf die widersprüchliche Lage der gewerkschaftlichen wie betrieblichen Interessenvertretung in ihrem Verhältnis zur Belegschaft und zum Unternehmen selbst zurück, die sich zwischen Loyalität, Konflikt und Repräsentanz(-anspruch) bewegte, und hing mit den allgemeinen Tendenzen zusammen, die in den Einstellungen der Belegschaften gegenüber der Gewerkschaft, der Tarifpolitik und der Mitbestimmungspraxis in den 1970er-Jahren in den Vordergrund rückten.

Für die 1970er-Jahre waren somit nicht nur intensive tarifliche Auseinandersetzungen und Arbeitskämpfe, sondern auch zum Teil umfassende spontane Arbeitsniederlegungen und Streiks kennzeichnend. Im Verhalten und Handeln der Betriebsräte in diesen Streiks spiegelte sich auf der einen Seite ihre Stellung im Betrieb – im Spannungsfeld von verschiedenen Interessen, politischen Intentionen und Erfahrungshintergründen – wider. Auf der anderen Seite brachten sie innergewerkschaftliche Organisations-, Integrations- und Motivationsprobleme zum Ausdruck, die u. a. mit Veränderungen und Verschiebungen in den Strukturen und Einstellungen der Belegschaft verbunden waren. Wie sich dabei differierende Traditionen, Erfahrungen, Kräfte- und Interessenkonstellationen trotz gewisser Ähnlichkeiten auswirkten, zeigten die großen Streiks bei Ford in Köln und Opel in Bochum, die im August 1973 beinahe gleichzeitig, jedoch unabhängig voneinander stattfanden.

Der fünftägige Ford-Streik wurde von türkischen Arbeitnehmern getragen. Zu den auslösenden Momenten des Streiks gehörten in erster Linie die Entlassung von verspätet aus dem Urlaub in der Türkei zurückgekehrten Beschäftigten und die stark gestiegene Arbeitsbelastung der verbliebenen Belegschaftsmitglieder, die damit verbunden war.¹⁸⁹ Die Forderungen der Streikenden umfassten die Rücknahme der Entlassungen, Herabsetzung der Bandgeschwindigkeit und eine generelle Verbesserung der Arbeitsbedingungen, eine Verlängerung des Urlaubs sowie eine wesentliche Erhö-

188 | Vgl. Daimler-Benz AG, Untertürkheim. Betriebsratswahl September 1978, S. 12–14 sowie auch Kap. III.4.

189 | Zum Streik vgl. u. a. Huwer, »Gastarbeiter« (2013), S. 69–88; Huwer, »Gastarbeiter« (2007), S. 235–247; Hunn, »Nächstes Jahr kehren wir zurück ...«, S. 243–252 sowie Untersuchungsergebnis der spontanen Arbeitsniederlegung in den Ford-Werken vom 28.8.1973–30.8.1973, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 151234.

hung des Stundenlohns. In der Anfangsphase schlossen sich auch Teile der deutschen Arbeitnehmer dem Streik an, jedoch nahmen in seinem Verlauf Entsolidarisierungserscheinungen zu. Nachdem die Geschäftsleitung in den Verhandlungen mit dem Betriebsrat Zugeständnisse gemacht und einige Forderungen, wie etwa eine einmalige Sonderzahlung, Rücknahme der Entlassungen und Bezahlung der Streiktage, partiell erfüllt hatte, setzten die türkischen Beschäftigten den Ausstand im mittlerweile besetzten Werk fort. Nach Zusammenstößen zwischen den Streikenden und (hauptsächlich deutschen) Arbeitswilligen wurde der Streik durch einen Polizeieinsatz auf dem Werksgelände beendet.¹⁹⁰ Im Ergebnis wurden vor allem die Forderungen erfüllt, die wie die Verbesserung der Weihnachtsgratifikation oder die Sonderzahlung, eher den Interessen der deutschen Arbeitnehmer entsprachen.¹⁹¹

Die Rolle des Betriebsrats während des Streiks war vielfach durch seine Wahrnehmung durch die Beschäftigten bedingt. Es waren vor allem die ausländischen Belegschaftsmitglieder, deren Vertrauen in den Betriebsrat als Institution der Interessenvertretung oder auch in die Gewerkschaft wenig ausgeprägt zu sein schien. Neben der starken Unterrepräsentanz der Ausländer in der betrieblichen Interessenvertretung waren etwa die wenigen türkischen Betriebsratsmitglieder fast ausschließlich Betriebsdolmetscher, die oft als Instrument des Managements angesehen wurden.¹⁹² Auch vonseiten des Betriebsrats wurden die Forderungen wie die allgemeine Situation der ausländischen – in erster Linie türkischstämmigen – Beschäftigten nicht aufgegriffen bzw. nur unzureichend berücksichtigt. Unter solchen Bedingungen wurde der Betriebsrat von den Streikenden zwar aufgefordert, mit der Geschäftsleitung zu verhandeln, ihn selbst nahmen sie jedoch kaum als betriebliche Interessenvertretung wahr. Umgekehrt

190 | Vgl. Huwer, »Gastarbeiter« (2013), S. 84–88; Huwer, »Gastarbeiter« (2007), S. 239–242; zum Streikverlauf vgl. auch Arps, Frühschicht, S. 92–100 sowie den ausführlichen Bericht der (operaistisch orientierten) Gruppe »Arbeiterkampf«: Betriebszelle Ford der Gruppe Arbeiterkampf, Streik, S. 54–71.

191 | Vgl. ebd., S. 74; Delp/Schmidt/Wohlfahrt, Betriebspolitik, S. 175.

192 | Vgl. Hunn, »Nächstes Jahr kehren wir zurück ...«, S. 238 f.; Huwer, »Gastarbeiter« (2013), S. 35.

erkannte der Betriebsrat weder das Streikkomitee als Gremium noch die Arbeitsniederlegung als Streik an.¹⁹³

Auch der Vertrauenskörper im Kölner Werk stellte in seiner Mehrheit keinen aktiven, die Vorgänge gezielt beeinflussenden oder gestaltenden Faktor während des Streiks dar. Eine solche Situation ging u.a. auf das funktionalistisch und instrumentell konturierte Verhältnis zurück, das sich bei Ford zwischen dem Betriebsrat und dem Vertrauenskörper seit den 1960er-Jahren entwickelte. In dieser Hinsicht ist es charakteristisch, dass eine Vollversammlung der Vertrauensleute, genauso wie eine außerordentliche Betriebsversammlung, an sämtlichen Streiktagen nicht stattfand.¹⁹⁴ Die Forderungen nach Lohnerhöhung und Zulagen waren zwar im Vertrauenskörper durchaus noch vor dem Ausstand aufgestellt und diskutiert worden, jedoch erschien das Verhalten der Vertrauensleute im Streik, abgesehen von einigen wenigen, die ihn unmittelbar unterstützten oder mit ihm bzw. den Streikforderungen sympathisierten, großenteils als »neutral«.¹⁹⁵

In diesen Handlungs- und Interaktionsmustern wie in der Form und im Ablauf des Streiks wirkten in vielerlei Hinsicht die Folgen der Ford-Aktion nach. Wie oben erörtert, gehörten zu der Zielgruppe der Aktion vornehmlich deutsche Arbeiter, deren gewerkschaftliche Organisation und Aktivierung gesteigert bzw. verbessert werden sollten, während die spezifischen Interessen ihrer ausländischen Kollegen zunächst kaum reflektiert und einbezogen wurden.¹⁹⁶ Auch zwischen dem relativ hohen Organisationsgrad der Ausländer, der gegen Anfang der 1970er-Jahre erreicht werden konnte, und ihrer Bindung an die Gewerkschaft bestand eine Diskrepanz.¹⁹⁷ Der

193 | Vgl. Bericht über die Vertrauensleute-Vollkonferenz am Sonntag, dem 9.9.1973, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 170460; Untersuchungsergebnis der spontanen Arbeitsniederlegung in den Ford-Werken vom 28.8.1973–30.8.1973, S. 13 f.; Betriebszelle Ford der Gruppe Arbeiterkampf, Streik, S. 58 f., 64 f.; Delp/Schmidt/Wohlfahrt, Betriebspolitik, S. 174; Birke, Streiks, S. 299–301.

194 | Vgl. Delp/Schmidt/Wohlfahrt, Betriebspolitik, S. 174 f.; G. Tolusch an N. Fischer, 31. Januar 1974. Betr.: Untersuchungsverfahren Ford-Werke Köln, S. 3 f., in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 151184.

195 | Vgl. Delp/Schmidt/Wohlfahrt, Betriebspolitik, S. 174 f.; Huwer, »Gastarbeiter« (2007), S. 236; Betriebszelle Ford der Gruppe Arbeiterkampf, Streik, S. 46–48, 96 f.

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

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

nach bürokratischen, hierarchisch angelegten Prinzipien erfolgende Aufbau der gewerkschaftlichen Organisation im Zuge der und im Anschluss an die Schwerpunktaktion förderte eine gewisse Abhängigkeit des Vertrauenskörpers vom Betriebsrat.¹⁹⁸ Konflikte und Verwerfungen mit und in der Kölner Verwaltungsstelle trugen ihrerseits zu einer Schwächung der gewerkschaftlichen Interessenvertretung bei.

Für die türkischen Belegschaftsmitglieder bei Ford stellte der spontane Streik eine Form dar, in der sie gegen die erfahrene Ungerechtigkeit und ihre unterprivilegierte Lage protestieren konnten.¹⁹⁹ Dennoch war die Struktur der Streikenden nicht homogen. An dem Ausstand beteiligten sich in erster Linie Bandarbeiter in der Endmontage, während türkischstämmige Beschäftigte in anderen Abteilungen dem Streik fern blieben.²⁰⁰ Auch der Einfluss der linken Gruppierungen aus dem studentischen Milieu bzw. der K-Gruppen blieb, trotz ihrer Unterstützung der Streikenden und trotz der großen öffentlichen Aufmerksamkeit gegenüber ihren Aktivitäten, eher gering, obwohl er vonseiten des Betriebsrats – wie auch der Geschäftsleitung – ausdrücklich herausgestrichen wurde.²⁰¹

Die besondere Situation der industriellen Beziehungen bei Ford in Köln, die, aus den historischen Erfahrungen resultierend, im Streik von 1973 ihren kennzeichnenden Ausdruck fand, prägte auch nach dem Streik die Entwicklung der Interessenvertretungspolitik im Werk. Die Nachwirkungen des Streiks wurden etwa im Verlust der IG-Metall-Mehrheit bei der Betriebsratswahl 1975 deutlich, während die gewerkschaftlichen »Türkenlisten« oder auch linksoppositionelle Gruppierungen und Fraktionen aus dem »K-Gruppen-« oder ApO-Umfeld nur eine geringe Resonanz bekamen bzw. keine wesentliche Rolle spielten.²⁰² Gleichzeitig zeichnete sich in der Politik des Betriebsrats und der gewerkschaftlichen Organisation im Unternehmen ein zunehmendes Gewicht der mit der europäischen Holdinggesellschaft verbundenen Fragen ab. Der Einfluss dieser Fragen äußerte sich

198 | Vgl. ebd., S. 170–175; Betriebszelle Ford der Gruppe Arbeiterkampf, Streik, S. 44f., 89f. Vgl. auch Wittemann, Ford-Aktion, S. 180f.; Birke, Streiks, S. 167.

199 | Vgl. etwa Huwer, »Gastarbeiter« (2007), S. 247–249.

200 | Vgl. Hunn, »Nächstes Jahr kehren wir zurück ...«, S. 246, 249f.

201 | Vgl. ebd., S. 248–249; Huwer, »Gastarbeiter« (2007), S. 233f.; Betriebszelle Ford der Gruppe Arbeiterkampf, Streik, S. 93–96.

202 | Vgl. zu den Wahlen Bitterli/Brandes, Betriebsratswahlen, S. 68–71.

beispielsweise darin, dass Ford of Europe in den Auseinandersetzungen innerhalb der Interessenvertretung oder in den Spannungen zwischen dieser und der Belegschaft vom Betriebsrat als gemeinsamer Gegner herausgestellt wurde, vor welchem die internen Spannungen und Kontroversen zurückzutreten hatten.²⁰³

Kamen im Streik bei Ford das Streben der ausländischen Arbeitnehmer nach gerechter Behandlung, Gleichberechtigung und Anerkennung sowie die strukturelle Interessendifferenz zwischen den deutschen und ausländischen Belegschaftsmitgliedern zum Ausdruck,²⁰⁴ bündelten sich im Opel-Streik in einer bezeichnenden Weise die Auswirkungen der wirtschaftlichen Situation (Inflation und Preissteigerung), die Unzufriedenheit mit der gewerkschaftlichen Tarifpolitik, die wenig stabilisierten Verhältnisse der Interessenvertretung in einem erst vor kurzem gebauten Werk sowie die unterschiedlichen Interessen der Belegschaft bzw. einzelnen Belegschaftsgruppen und deren Vertretungsorganen. Eine zentrale Streikforderung bestand in einer Teuerungszulage, die bereits im Vorfeld vom Vertrauenskörper gefordert worden war. Die Ablehnung der Zulage bzw. der Verhandlungen über deren Zahlung stellte einen Auslöser der Arbeitsniederlegung in Bochum dar.²⁰⁵ Zu den weiteren Forderungen gehörten neben der Bezahlung der Ausfallzeit u. a. die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, etwa Gewährung von einem Tag Sonderurlaub und einer bezahlten Pause, sowie eine Neuberechnung des Weihnachtsgeldes.²⁰⁶

Während Teile des Vertrauenskörpers den Ausstand und die Forderungen der Streikenden unterstützten, sah der Betriebsrat, der mit der Geschäftsleitung über einzelne Forderungen – vor allem nach einer Zulage – verhandelte, im andauernden Streik eine Gefährdung dieser Verhandlungen. Nachdem die Geschäftsleitung die Zahlung einer Zulage und eines Vorschusses auf das Weihnachtsgeld zugestanden hatte, wurden die

203 | Vgl. Fetzer, *Europäisierung*, S. 293 f.

204 | Vgl. Huwer, »Gastarbeiter« (2007), S. 247–249; Huwer, »Gastarbeiter« (2013), S. 63, 87 u. ö.

205 | Vgl. zum Streikverlauf etwa Projektgruppe Ruhrgebietsanalyse: Opel streikt. Ausbeutung und Kämpfe bei Opel, Bochum 1973, S. 3–14; Breger, *Orientierungs- und Aktionsformen*, S. 171–180.

206 | Vgl. Projektgruppe Ruhrgebietsanalyse, *Opel streikt*, S. 7; Birke, *Streiks*, S. 293 f.

Streikenden sowohl vom Betriebsrat als auch von der Gewerkschaft aufgefordert, die Arbeit wieder aufzunehmen. Abgesehen von dem in einzelnen Abteilungen noch kurz fortgesetzten Ausstand wurde der Streik damit, auch auf massiven Druck der Geschäftsleitung, beendet.²⁰⁷

Stellten bei Ford die Spannungen und die Interessendivergenz zwischen türkischen, am Band beschäftigten Arbeitnehmern und deutschen Belegschaftsmitgliedern eines der zentralen Momente des Streiks dar, das auch das Verhalten des Betriebsrats in vielerlei Hinsicht bestimmte, war das Handeln des Opel-Betriebsrats in Bochum während des Streiks vielfach durch seine innerbetriebliche Ausrichtung bedingt. Zu den Hintergründen und Motiven dieses Handelns gehörten der Ausbau, die Festigung und die Stärkung seiner Position gegenüber der Geschäftsleitung. Diese Intentionen wurden allerdings weniger durch die Gewinnung der Unterstützung vonseiten der Belegschaft und die Arbeit an der Basis als durch eine gezielte Konfliktstrategie im Verhältnis zum Management, die zu einer Erweiterung der eigenen Rechte und Einflussmöglichkeiten diene, verfolgt.²⁰⁸ Dadurch konnte die Arbeitsniederlegung vom Betriebsrat großenteils als Störung wahrgenommen werden, die für eine solche Erweiterung wie für seine Beziehungen zum Management abträglich erschien.²⁰⁹

Einen weiteren Faktor bildete dabei auch das Verhältnis des Betriebsrats zur Opposition. Da sich die oppositionellen Gruppen aus seiner Perspektive als Unterstützer oder gar Urheber des Streiks darstellten – und gleichzeitig als Gegner im Kampf um den Einfluss innerhalb der Interessenvertretung und des Betriebs –, bedeutete die Distanzierung von der spontanen Arbeitsniederlegung auch ein Moment der Auseinandersetzung mit und der potenziellen Ausgrenzung der Opposition (die auch von der Gewerkschaft betrieben und unterstützt wurden).²¹⁰ Gleichwohl wurde die Situation der oppositionellen Gruppierungen im Betrieb kaum oder nur wenig durch den Streik unmittelbar begünstigt. Zwar erreichte die GoG bei der Betriebsratswahl 1975 36,5 Prozent, jedoch konnte die IG Metall im Unterschied zu Ford ihre Mehrheit zunächst halten. Erst drei Jahre später, als der

207 | Vgl. Projektgruppe Ruhrgebietsanalyse, Opel streikt, S. 6–14.

208 | Vgl. dazu die Beobachtungen der Opel-Personalabteilung: Adam Opel Aktiengesellschaft, Personalabteilung, Aktennotiz (1975).

209 | Vgl. etwa Projektgruppe Ruhrgebietsanalyse, Opel streikt, S. 6.

210 | Vgl. u. a. die Dokumentation bei Wieser, Jahrbuch, S. 15–33.

amtierende Betriebsrat auch innerhalb des Vertrauenskörpers zunehmend bzw. noch stärker an Unterstützung einbüßte und durch die Listenpluralität breitere Möglichkeiten einer »Stimmenstreuung« – als Ausdruck der Unzufriedenheit oder des Protests – bestanden, erhielt die Gewerkschaftsliste weniger als die Hälfte der Stimmen, während der Stimmenanteil der GoG ebenfalls zurückging und auf 25 Prozent fiel.²¹¹

Die großen spontanen Streiks in Köln und Bochum waren entstanden bzw. hatten stattgefunden, noch bevor die Krise der Automobilbranche den Beschäftigungsabbau und starke Schwankungen des Arbeitsvolumens nach sich zog. Dadurch wurden vielfach sowohl die Streikhintergründe und -forderungen – Verbesserung der Arbeitsbedingungen, spezifische Lage der ausländischen Beschäftigten oder die Entlohnungssituation im Zusammenhang mit der Inflation – als auch Haltungen, Handeln und Beziehungen der Akteure der industriellen Beziehungen (vor allem der Belegschaften und der Betriebsräte, aber auch der Gewerkschaften und des Managements) bedingt. Insofern spiegelten sich in diesen Streiks die Kontexte wider, in denen sich die Interessenvertretungspolitik vorwiegend noch um die Verteilungs-, Schutz- und Kontrollproblematik bewegte, auch wenn die »qualitativen« Forderungen stärker an Gewicht gewannen.

Mit dem Aufkommen und der Ausbreitung der Krise änderten sich die Rahmenbedingungen und die Interessenkonstellationen in den Unternehmen und Betrieben der Automobilindustrie zum Teil tief greifend. Vor diesem Hintergrund zeichneten sich auch die Arbeitsniederlegungen durch eine anders gelagerte Stoßrichtung aus. Welche Manifestationen und Ausprägungen sie zunehmend erhielten, zeigten – unter den spezifischen Bedingungen von VW bzw. seinen Zweigwerken – die Streiks im Jahre 1975. Einzelne spontane Arbeitsniederlegungen bzw. Warnstreiks hatten bei Volkswagen bereits 1973 stattgefunden. Diese Streiks hingen ebenfalls, zumindest mittelbar, mit der Krise zusammen, der das Unternehmen in den Jahren 1971 und 1972 unterworfen war: Der Versuch des Vorstandschefs Rudolf Leiding, u. a. unter Hinweis auf die schwierige Lage des Unternehmens, 1973 die Jahreserfolgsprämie erneut zu reduzieren, löste einen schwerwiegenden Konflikt mit der Interessenvertretung und

211 | Vgl. Kollegen der »Gruppe oppositioneller Gewerkschafter in der IG Metall«, Listenvielfalt, S. 110.

der Belegschaft aus.²¹² In diesem Kontext entstand eine Reihe spontaner Streiks, durch die die Forderungen des Betriebsrats und der IG Metall nach der Erhöhung der Prämie unterstützt wurden. Im Ergebnis konnten diese Forderungen tarifvertraglich festgeschrieben werden.²¹³ Auch im Zuge der Tarifverhandlungen 1974 versuchte Leiding, u. a. durch einen persönlichen Brief an die Beschäftigten, diese im Sinne einer Lohnzurückhaltung zu beeinflussen, was zu massiven Protesten vonseiten der Gewerkschaft und der Belegschaft und zum Abbruch der Verhandlungen führte. Der Konflikt endete mit einem Tarifabschluss von elf Prozent.²¹⁴

Bei den spontanen Arbeitsniederlegungen wurde das Verhältnis der Beschäftigten zum Betriebsrat (im Sinne einer potenziellen Divergenz von Zielsetzungen und Interessenlagen) weniger bzw. in einer anderen Dimension tangiert; vielmehr konnte das Belegschaftshandeln als ein unterstützender Durchsetzungsfaktor in die Aktivitäten der Interessenvertretung einbezogen werden. Einen ähnlichen Charakter erhielten die Streiks bei VW auch während der Auseinandersetzungen und Konflikte im Zusammenhang mit den Sanierungsplänen des Vorstandes bzw. dem »S1-Plan« 1974/75. Jedoch standen dabei, wie oben erläutert, nicht mehr die Entlohnung oder Zusatzleistungen, sondern der Erhalt der Beschäftigung und die Abwendung der Entlassungen im Mittelpunkt.

Während die Gewerkschaft und der (Gesamt-)Betriebsrat gegen den »S1-Plan« und damit die geplanten Stilllegungen und Kündigungen auftraten und ihre Zustimmung zum Plan im Aufsichtsrat verweigerten, wurden die Auseinandersetzungen mit der Geschäftsleitung von den Arbeitsniederlegungen in mehreren Betrieben, vor allem in den Audi-NSU-Werken oder etwa in Salzgitter, begleitet, waren diese doch von den beabsichtigten Schließungen und Kürzungen direkt betroffen.²¹⁵ Im April 1975 fand im

212 | Zur Politik von Leiding und der Krise des Unternehmens vgl. ausführlich Grieger, Geist, besonders S. 44–54; Grieger, »Wirtschaftswundertüte«, S. 45–62.

213 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 151; Gülden, Klaus/Peter, Horst: VW: Krisenlösung durch Entlassungen, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Gewerkschaften und Klassenkampf (1975), S. 38–46, hier S. 38–40. Ausführlich zur Erfolgsbeteiligung bei VW vgl. Gerlach, »Das geschlossene System ökonomischer Hebel«.

214 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 151 f.; Gülden/Peter, VW: Krisenlösung, S. 40 f.

215 | Vgl. u. a. Gülden/Peter, VW: Krisenlösung, S. 43 f.; Eckardt, Qualifiziert diskutieren, S. 68 f.

Zuge der Arbeitsniederlegung ein Protestmarsch der Neckarsulmer Belegschaft nach Heilbronn statt, an dem sich auch die Gewerkschafts- und Betriebsratsvertreter beteiligten.²¹⁶ Jedoch konnten dadurch die Schließungen der Werkteile in Heilbronn und Neuenstein nicht abgewendet werden, trotz der Belebung der Konjunktur und des beginnenden Aufschwungs.²¹⁷ Zugleich schlugen sich auch in diesen Streiks und Aktionen die Besonderheiten der betrieblichen Sozialordnungen der betreffenden Werke in einer bezeichnenden Weise nieder.

Vor allem in den ehemaligen NSU-Werksteilen Neckarsulm und Heilbronn traten in der unmittelbaren Krisenzeit die Unterschiede in den Einstellungen des Betriebsrats und in den Beziehungen zwischen der Interessenvertretung und der Belegschaft deutlich zutage. Der Betriebsrat in Heilbronn nahm eine aktive, offensive und kämpferische Position ein, er beteiligte sich an der Organisation und Durchführung des Streiks im Betrieb und der Protestaktionen, griff dabei nicht nur die Geschäftsleitung an, sondern kritisierte, wenn auch nicht öffentlich, die Haltung der IG Metall und der Betriebsräte der anderen Werke, namentlich desjenigen von Neckarsulm.²¹⁸ Eine solche Konstellation hing vielfach mit den Traditionen des Werks zusammen. Der Betrieb ging aus den Karosseriewerken Drautz hervor, deren Belegschaft traditionell kämpferisch eingestellt war. Das Verhältnis zur Geschäftsleitung war vom Gegensatz zwischen Arbeit und Kapital bzw. zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern geprägt, die Tätigkeit im Betrieb wurde von den Beschäftigten vorwiegend rein instrumentell, als eine Verdienstmöglichkeit wahrgenommen. Die gewerkschaftliche Organisation im Werk war gefestigt, die Vertrauensleute wurden in die Arbeit der Interessenvertretung eng einbezogen, und es bestand ein einvernehmliches und gegenseitig verstärkendes Verhältnis zwischen dem Vertrauenskörper und dem Betriebsrat, die von den Beschäftigten unterstützt wurden.²¹⁹ Durch diese innerbetriebliche Handlungskonstellation wurde das kämpferische Verhalten der Heilbronner Interessenvertretung während der Krise ermöglicht und gefördert.

216 | Vgl. Endres, Macht, S. 44f.

217 | Vgl. ebd., S. 46f.

218 | Vgl. ebd., S. 56–60.

219 | Vgl. ebd., S. 31–34, 56, 62.

Hingegen entwickelten sich die industriellen Beziehungen im Neckarsulmer Werk auf einem anderen historischen Hintergrund. Für die Belegschaft in diesem alten NSU-Stammwerk waren traditionell ein hoher Identifikationsgrad mit dem Betrieb bzw. Unternehmen und ein entsprechendes (Standes-)Bewusstsein charakteristisch. Auch im Verhältnis des Betriebsrats zum Management, das sich im Großen und Ganzen kooperativ und partnerschaftlich gestaltete, spiegelten sich diese Grundeinstellungen und Orientierungen wider. Die Vertrauensleute waren im Betrieb zwar seit längerer Zeit tätig, der organisatorische Aufbau des Vertrauenskörpers erfolgte allerdings erst zu Beginn der 1970er-Jahre.²²⁰ Der Betriebsrat nahm demnach bis zu diesem Zeitpunkt auch hier, mit dem Gesamttrend der Automobilindustrie korrespondierend, eine dominierende Stellung im betrieblichen Sozialsystem ein.

Unter diesen Bedingungen bemühte sich der Betriebsrat oder vielmehr sein Vorsitzender während der Krise, durch Verhandlungen, Absprachen oder Einbeziehung politischer Entscheidungsgremien bzw. -träger Einfluss auf die Situation und das Schicksal des Werks zu nehmen. Aus einer solchen auf der Loyalität zum Werk und zur Werksleitung aufbauenden Position heraus waren spontane Aktivitäten der Belegschaft oder das offensive Auftreten der Heilbronner Interessenvertretung – zu der ohnehin ein gespanntes Verhältnis bestand – für dieses Vorgehen nicht förderlich. Der Neckarsulmer Betriebsratsvorsitzende versuchte, diese Aktivitäten einzudämmen und distanzierte sich beispielsweise von einer Arbeitsniederlegung der Beschäftigten im Werk im April 1975, kurz vor dem Aufsichtsratsbeschluss zum »S1-Plan«. Dadurch und durch seine defensive und abwartende Haltung entwickelten und verschärften sich Konflikte und Spannungen nicht nur mit den Vertrauensleuten, sondern auch mit der Belegschaft. Während der erstarkte und zunehmend selbstbewusstere Vertrauenskörper bestrebt war, seine abhängige Stellung zu überwinden, und die Aktivitäten der Belegschaft unterstützte oder auch initiierte, entsprach das Handeln des Betriebsrats bzw. seines Vorsitzenden aus der Perspektive der Beschäftigten nicht mehr ausreichend ihren Interessen. So erhielt die IG Metall bei den Betriebsratswahlen 1975 in Neckarsulm nur noch zwei Drittel der (Arbeiter-)Stimmen und büßte dadurch drei Sitze ein.²²¹

220 | Vgl. ebd., S. 32–34.

221 | Vgl. ebd., S. 51–56, 62–66.

Der Verlauf der spontanen Streiks bzw. Warn- und Proteststreiks, sowohl am Vorabend als auch in der Akutphase der Branchenkrise, sowie die Handlungs- und Interaktionsmuster der Akteure erwiesen sich also als ein Ausdruck und zugleich eine Folge der jeweils besonderen Erfahrungen, manifesten oder latenten Strukturen und Interessen, die als Momente der betrieblichen Sozialordnungen die Beziehungen zwischen Betriebsrat, Belegschaft, Gewerkschaft und Geschäftsleitung sowie auch innerhalb der Interessenvertretung selbst prägten und deren Stellung im Rahmen jener Ordnungen bedingten. Zugleich zeigten sie erneut, wie die Entwicklung des Verhältnisses der Belegschaft zum Betriebsrat als ein Einflussfaktor in seine Beziehungen zum Management einfluss und, umgekehrt, wie diese Beziehungen – oder die Rücksicht auf dieselben – als Hintergrund auf sein Verhältnis zu den Beschäftigten zurückwirkten.

Während die Streiks von 1973 eine Relativierung des Vertretungsanspruchs und der Vertretungskompetenzen des Betriebsrats, auch im Zusammenhang mit der gewerkschaftlichen Organisation, bedeuteten,²²² brachten die Arbeitsniederlegungen und Protestaktionen im Kontext der Krise ihrerseits die Begrenztheit des Spielraums der Interessenvertretungen und deren Angewiesenheit auf die Rückbindung sowie auf die selbstständigen und unterstützenden Aktionen der Belegschaften zum Ausdruck. Solche Aktionen und Aktivitäten wurden allerdings eher in unmittelbaren Krisensituationen oder bei besonderen Anlässen entfaltet, wie z. B. 1973/74 bei Volkswagen, als der Vorstandschef Leiding mit seinen Vorstößen und seiner Politik die eingespielten Beziehungsregeln im Hinblick auf die Arbeitnehmerschaft und ihre Vertretung nicht beachtete.²²³

So erschienen auch die spontanen Streiks insgesamt als temporäre, wenngleich folgenreiche Ereignisse, die zumeist entsprechende Reaktionen der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen, so etwa eine stärkere Einbeziehung der Ausländer und deren Belange in die eigenen Strukturen und eigene Politik oder eine offensivere Praxis, nach sich zogen. Die allgemeinen und verhältnismäßig dauerhaften Beziehungs-

222 | Zu der Einschätzung der spontanen Streiks der 1970er-Jahre, vor allem des Jahres 1973, vgl. allgemein Birke, Streiks, S. 274–304.

223 | Zur Deutung der Auseinandersetzungen mit Leiding als »eines symbolischen Konflikts um Spielregeln in den Austauschbeziehungen der Mitbestimmung« vgl. Widuckel, Paradigmenentwicklung, S. 18 f.

strukturen zwischen den Belegschaften und Betriebsräten waren dabei allerdings eher durch längerfristige Entwicklungsprozesse geprägt, in denen sich die Wahrnehmungen, Einstellungen und Haltungen der Beschäftigten gegenüber ihren Vertretungen formten und im Kontext der betrieblichen Sozialordnungen in einer Wechselwirkung mit den Grundorientierungen und -tendenzen der Mitbestimmungspraxis entfalteten.

Diese Prozesse waren im Wesentlichen einerseits mit den Professionalisierungstendenzen der Betriebsratsarbeit und andererseits mit deren schutz- und verteilungspolitischer Ausrichtung unter den Bedingungen des »Wirtschaftswunders« verbunden. Insofern bestanden auch in den 1970er-Jahren gewisse Kontinuitäten im Verhältnis der Beschäftigten zu den Interessenvertretungen fort, wenngleich die äußeren Rahmenbedingungen sich änderten. Wie in den 1960er- oder zum Teil noch den 1950er-Jahren erschien dieses Verhältnis mitunter als kritisch-distanziert. Über die Betriebsratsmitglieder, die den Kontakt zu den Arbeitnehmern am Arbeitsplatz verloren, kaum in den Werkshallen und Abteilungen der Betriebe präsent waren und sich damit der Belegschaft entfremdeten, wurde auch in den 1970er-Jahren innerhalb der IG Metall nicht selten geklagt.²²⁴ Eine andere Seite eines solchen Verhältnisses stellte die Wahrnehmung der Betriebsräte als Angestellten des Betriebs dar, deren Interessen eng mit dem

224 | Vgl. als Beispiele Programm für die gewerblichen Arbeitnehmer der IG-Metall-Kandidaten zur Betriebsratswahl 1978, S. 1 f.; Ergebnisprotokoll der Fraktionstagung vom 27. Mai 1978 (VW Hannover), in: IG-Metall-Archiv im AdSD, 5/IGMA 170813; Protokollnotiz über die Arbeitstagung mit IG-Metall-Betriebsratsmitgliedern und Mitgliedern der Vertrauenskörperleitung der Adam Opel AG, 19.3.1977, S. 5. Ein distanziertes Verhältnis zwischen den Beschäftigten und dem Betriebsrat stellten auch zeitgenössische sozialwissenschaftliche Studien fest. Vgl. Diefenbacher, Hans u. a.: Mitbestimmung: Norm und Wirklichkeit. Fallstudie aus einem Großbetrieb der Automobilindustrie, Frankfurt a.M./New York 1984, besonders S. 140–144, 196–198; Georg/Kißler/Scholten, Mitbestimmung und Arbeiterbildung, S. 111–117, 247 f. u. ö. Besonders im Kontext der Auseinandersetzungen mit der Opposition, die die »Betriebsratsfürsten« sowie die undemokratischen und intransparenten Strukturen der Interessenvertretungen angriff, wurden solche Entfremdungserscheinungen zunehmend innergewerkschaftlich thematisiert und diskutiert. Vgl. exemplarisch Programm zur Betriebsratswahl bei Daimler-Benz 1978, S. 1 f.; Die Ergebnisse der Betriebsratswahlen bei Daimler-Benz in Stuttgart, S. 752.

Werk zusammenhängen und die dementsprechend zu einer kompromissorientierten und konzessionsbereiten Politik neigten.²²⁵ Auch diese Wahrnehmung trug zum Fortbestehen einer »Hemmschwelle«²²⁶ für Kontakte zu den Betriebsräten aufseiten der Beschäftigten bei.

Wie bereits an den früheren Perioden der Mitbestimmungsentwicklung deutlich geworden ist, bildeten die Erwartungen der Belegschaft an die Interessenvertretung für die Gestaltung ihres beiderseitigen Verhältnisses ein essenzielles, strukturierendes Moment. In der Prosperitätsphase bewegten sich diese Erwartungen vorwiegend um die Verbesserung der materiellen Situation, den Ausbau von (Zusatz-)Leistungen und den eventuellen Schutz vor unkontrollierten Aktivitäten des Managements. Mit der Krise und deren Auswirkungen verlagerte sich ihr Schwerpunkt hin zur Erhaltung der Arbeitsplätze und zur Vermeidung von Entlassungen, d. h. im Wesentlichen in Richtung einer Bestandssicherung. Die Erfüllung solcher Erwartungen oder zumindest ihres Kerns stellte eine notwendige Voraussetzung für die Akzeptanz bzw. Tolerierung der Betriebsräte und ihrer tragenden Fraktionen durch die Beschäftigten dar.²²⁷ Ließen sich die Erwartungen nicht oder nur unzureichend erfüllen und wurde die Betriebsratsarbeit im Kontext der Verselbstständigung der Interessenvertretung noch durch interne Streitigkeiten und Konflikte, wie bei Opel in Bochum, überlagert, konnte dem Betriebsrat bzw. der IG-Metall-Fraktion die Loyalität seitens der Belegschaft – so neben dem Bochumer Werk etwa bei Ford in Köln oder bei Daimler-Benz in Untertürkheim – (partiell) entzogen werden.

Auch wenn sich infolge der Krise die Prioritäten in den Belegschaftserwartungen verschoben, wirkten deren Grundmuster, die sich während des Aufschwungs herausgebildet hatten, teilweise weiter nach. Die ständige Verbesserung der Situation der Beschäftigten in der Automobilindustrie und das unbeschadet einzelner Unterschiede zwischen den Unternehmen und Arbeitnehmergruppen relativ hohe Niveau von materiellen und sozialen Leistungen führten u. a. zu Einstellungen, die sich auch aus innergewerkschaftlicher Perspektive als Anspruchshaltung und Dienstleistungs-

225 | Vgl. etwa Dombois, Arbeitsmaterial zu einer Analyse der Betriebsratswahl bei VW Hannover 1972, S. 26, 29, 31; Adam Opel Aktiengesellschaft, Personalabteilung, Aktennotiz (1975).

226 | Diefenbacher u. a., Mitbestimmung, S. 141.

227 | Vgl. z. B. Koch, Arbeitnehmer, S. 204.

orientierung darstellten.²²⁸ Die Interessenvertretung erschien als »Geber« und die Belegschaft als »Empfänger« von Dienstleistungen; in einem solchen Beziehungssystem kam dem eigenen Handeln der Beschäftigten kaum oder eine nur untergeordnete Bedeutung zu.²²⁹

Zwar konnten um die Mitte und in der zweiten Hälfte der 1970er-Jahre einzelne Belegschaftsaktivitäten, etwa im Zusammenhang mit den Schließungs- und Entlassungsplänen oder Tarifauseinandersetzungen, durchaus entfaltet werden. Jedoch blieben sie, genauso wie die spontanen Streiks, zumeist punktuell und begrenzt. Eine gewisse passivistische Tendenz, die ebenfalls noch in den 1950er- und 1960er-Jahren bemerkbar wurde, zeichnete auch weiterhin das Verhalten und die Beziehungen großer Teile der Belegschaft zum Betriebsrat und zur Gewerkschaft aus.²³⁰ Somit entwickelten sich diese Beziehungen – nach einer zeitgenössischen Charakterisierung – gewissermaßen im Rahmen eines »arbeitsteiligen Gegenmachtmodells«,²³¹ in dem der Belegschaft eine passive, wenn auch Zustimmung gewährende oder gegebenenfalls verweigernde Rolle zufiel, während die Interessenvertretung die Funktionen eines Verhandlungspartners und eines Gremiums erfüllte, an welches die Entscheidungs- und Mitbestimmungskompetenzen delegiert wurden und welches eine Interessenpolitik »für und nicht mit der Belegschaft« betrieb.²³²

228 | Vgl. etwa Dombois, Arbeitsmaterial zu einer Analyse der Betriebsratswahl bei VW Hannover 1972, S. 11.

229 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 196–198.

230 | Vgl. in diesem Zusammenhang beispielsweise die bereits erwähnten innergewerkschaftlichen Einschätzungen der Einstellungen von Gewerkschaftsmitgliedern und einem Teil der Vertrauensleute bei Daimler-Benz zum Streik: Daimler-Benz AG Untertürkheim, Betriebsratswahl September 1978, S. 12–14 sowie etwa Dombois, Arbeitsmaterial zu einer Analyse der Betriebsratswahl bei VW Hannover 1972, S. 8 u. ö.

231 | Diefenbacher, Hans/Nutzinger, Hans G.: Basispartizipation oder arbeitsteiliges Gegenmachtmodell? Die Praxis der Mitbestimmung in einem Großbetrieb der Automobilindustrie, in: Hans G. Nutzinger (Hg. unter Mitarbeit von Volker Teichert), Mitbestimmung und Arbeiterselbstverwaltung. Praxis und Programmatik, Frankfurt a. M./New York 1982, S. 477–502; Diefenbacher u. a., Mitbestimmung, S. 257 f.

232 | Koch, Arbeitnehmer, S. 196. Am ehesten entsprachen diesem Modell die Interessenvertretungsstrukturen bei VW.

IV.4 Interessenvertretung und Managementpolitik

Auch in den 1970er- und frühen 1980er-Jahren waren für die Stellung des Betriebsrats innerhalb des betrieblichen Sozialsystems neben seinen Beziehungen zur Belegschaft und Gewerkschaft die Zusammenhänge von besonderer Relevanz, die zwischen diesen Beziehungen und der Politik der Geschäftsleitung bzw. deren reziprokem Verhältnis zur Interessenvertretung bestanden. Eine zentrale Rolle spielte dabei, wie bereits angedeutet, die Erweiterung und Ausdehnung der Handlungsfelder des Betriebsrats vor dem Hintergrund der Branchenkrise im Hinblick auf beschäftigungs- und unternehmenspolitische Fragen. Inwiefern diese Erweiterung eine partielle Einschränkung der Managementkompetenzen bedeutete und wie sie sich auf die Rolle und Funktionen der Interessenvertretung in Betrieb und Unternehmen auswirkte, hing demnach im Wesentlichen von deren Stärke und von den Orientierungen und Intentionen des Managements ab, die es im Rahmen der jeweiligen betrieblichen Handlungskonstellation verfolgte.

Unter den Bedingungen einer starken Unternehmensleitung mit »fordistischen« Traditionen und zum Teil rigorosen Haltungen sowie einer weniger stabilen, durch interne Konflikte, Reibungen und Auseinandersetzungen mit und innerhalb der IG-Metall-Ortsverwaltung geschwächten Interessenvertretung, wie bei Ford in Köln, waren die Spielräume des Betriebs- bzw. Gesamtbetriebsrats einerseits eingeschränkt. So wurden Vorschläge und Forderungen der Interessenvertretung im Vorfeld des Streiks von 1973, etwa hinsichtlich der Regelung der Bandgeschwindigkeit oder einer bezahlten Erholungspause bei Überstunden, von der Geschäftsleitung abgelehnt.²³³ Auch die Forderung des Betriebsrats nach einer Jahressonderzahlung angesichts der Erhöhung der Vorstandsgehälter und einer günstigen Lage des Unternehmens in der zweiten Hälfte der 1970er-Jahre konnte nicht durchgesetzt werden.²³⁴ Darüber hinaus griff die Geschäftsleitung auch in den betrieblichen Wahlkampf ein, indem sie 1975 die parallel zur offiziellen Gewerkschaftsliste antretende Liste der »Wählergemeinschaft«,

233 | Vgl. Untersuchungsergebnis der spontanen Arbeitsniederlegung in den Ford-Werken vom 28.8.1973–30.8.1973, S. 3.

234 | Vgl. Freels, 80 Jahre, Tafel 35.

etwa durch die Überlassung eines Wahlkampfbüros, unterstützte – offensichtlich mit dem Ziel, den Betriebsrat zu schwächen.²³⁵

Andererseits hatte die besondere Situation, die nach der Gründung von Ford of Europe entstand und eine Europäisierung der Unternehmenspolitik und -strukturen mit sich brachte, auch eine Erweiterung der Handlungs- und Einflussmöglichkeiten der Interessenvertretung zur Folge. Diese unternehmenspolitische Ebene wurde zu einem bedeutenden Faktor in den Beziehungen der Ford-Betriebsräte zum Management der deutschen Standorte. Dabei konnten auch, basierend auf einer partiellen Übereinstimmung der Interessen, temporäre und zweckgerichtete Koalitionen mit dem Management entstehen, die auf eine Verbesserung der Lage dieser Standorte und somit eine Sicherung der Beschäftigung und Investitionen gerichtet waren.²³⁶ Vor diesem Hintergrund wurde die Stärkung der Stellung des Managements in Köln innerhalb des Gesamtunternehmens bzw. im Verhältnis zu Ford of Europe zu einem Teil der Handlungsstrategien der Interessenvertretung. Der (Gesamt-)Betriebsrat trat dementsprechend für eine größere Eigenständigkeit der deutschen Geschäftsleitung – wenngleich mit der Begründung, einen stabilen und entscheidungsfähigen Verhandlungspartner zu benötigen – ein und bezog seine Forderungen nach einer Erweiterung der Mitbestimmungsmöglichkeiten ebenfalls in einen solchen Zusammenhang ein.²³⁷

Die Eigeninteressen der Geschäftsleitungen am Betriebsfrieden und an partnerschaftlichen Beziehungen zum Betriebsrat, dessen Berechenbarkeit oder auch Verlässlichkeit eine wesentliche Voraussetzung dafür bildete – d.h. im Wesentlichen die gegenseitige Angewiesenheit der Akteure der industriellen Beziehungen aufeinander – berührten jedoch nicht die Grundausrichtung des Managementhandelns im Hinblick auf die Aufrechterhaltung der Machtverhältnisse. Das spiegelte sich vor allem in der Informationspolitik der Unternehmen gegenüber den Interessenvertretun-

235 | Vgl. Analyse zur Betriebsratswahl 1975, S. 7f. In den Bereichen sollen die Meister versucht haben, die Beschäftigten zugunsten dieser Liste massiv zu beeinflussen (ebd.). Zu den Betriebsratswahlen bei Ford vgl. auch Kap. IV.3.1.

236 | Vgl. Fetzer, Europäisierung, S. 292 f.

237 | Vgl. ebd., S. 293, 297. Vgl. auch Fetzer, Thomas: Beyond Convergence versus Path Dependence. The Internationalization of Industrial Relations at Ford Germany and Britain (1967–1985) (= MPIfG Working Paper 09/3), Köln 2009, S. 21.

gen wider, die die Investitions- und Produktionsplanungen, Verlagerungen oder Rationalisierungsvorhaben betraf. Auch bei einem relativ starken und durchsetzungsfähigen Betriebs- bzw. Gesamtbetriebsrat, wie bei Opel in Rüsselsheim oder bei Daimler-Benz auf Unternehmensebene, wurde dieser oft erst nach vollzogenen Planungen bzw. getroffenen Entscheidungen informiert.²³⁸ Mit einer solchen Informations- und Kommunikationspolitik hingen auch die Bestrebungen der Interessenvertretungen in diesen Unternehmen – im Daimler-Benz-Werk Untertürkheim gingen sie von der Betriebsratsopposition aus, unter deren Druck auch die IG-Metall offensiver auftrat – zusammen, eine breite Öffentlichkeit für Unternehmensentscheidungen und -vorhaben herzustellen, die Schweigepflicht in einem »dehnbaren« Rahmen zu handhaben und damit die Beeinflussungsmöglichkeiten für diese Entscheidungen zu gewinnen.²³⁹

Unter den spezifischen Bedingungen von Volkswagen kamen die Stoßrichtung, die Intentionen und die Wirkungen des Managementhandelns in deren Zwiespältigkeit in einer besonders markanten Weise zum Ausdruck. Wie im vorigen Abschnitt erörtert, lief die die Interessenvertretung betreffende Politik des Vorstandschefs Leiding in der ersten Hälfte der 1970er-Jahre faktisch darauf hinaus, die Mitwirkung und die Einbeziehung des Betriebsrats auf ein Minimum zu reduzieren, das durch die gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen vorgegeben wurde.²⁴⁰ Diese Reduktion bedeutete jedoch für die Interessenvertretung eine deutliche Einschränkung ihrer historisch gewachsenen Handlungsspielräume und Einflussmöglichkeiten und wurde, besonders im Konflikt um die Jahresprämie und in der damit verbundenen Tarifrunde, als eine Verletzung der etablierten und beiderseits akzeptierten Ordnung, d.h. im Wesentlichen der Gewohnheitsrechte, wahrgenommen.²⁴¹

238 | Vgl. beispielsweise Düe/Hentrich, *Krise*, S. 115, 117; Lucy, *Kämpfen*, S. 90 f.; Ergebnisprotokoll der Sitzung des Gesamtbetriebsrats der Daimler-Benz AG am 16. und 17. Mai 1974 im Werk Untertürkheim, besonders S. 28 f., in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 170580.

239 | Vgl. etwa M. Schwarz, *Grenzen*, S. 102 f., 122–126; »Auf den Schultern der Belegschaft«. Interview mit dem Betriebsratsvorsitzenden der Adam Opel AG, Rüsselsheim, Richard Heller, in: *Die Mitbestimmung* 31 (1985), S. 92–94, hier S. 93.

240 | Vgl. Streeck, *Industrial Relations*, S. 63.

241 | Vgl. in diesem Zusammenhang u.a. Widuckel, *Paradigmenentwicklung*, S. 18 f.; Haipeter, *Mitbestimmung*, S. 155 f.

Unter dem Leiding-Nachfolger Toni Schmücker konnte zwar die ursprüngliche Ordnung gleichsam wiederhergestellt werden. Der Betriebs- und Gesamtbetriebsrat wurden (zusammen mit den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat) als gleichberechtigte Partner in den Entscheidungsprozess auf Unternehmensebene einbezogen. Die Interessenvertretung trat mit den eigenen Konzepten und Vorschlägen zur Bewältigung der Krise auf. Beschäftigungs- sowie Standortpolitik wurden zu einem ihrer festen Handlungsfelder und -schwerpunkte. Dadurch wurden gleichzeitig die Kompetenzen der Geschäftsleitung, ihre exklusiven Zuständigkeitsbereiche teilweise infrage gestellt.²⁴² Jedoch war eine solche Erweiterung der Funktionsgebiete aufseiten des Betriebsrats genauso wie die Einschränkung der Handlungs- und Entscheidungskompetenzen im Hinblick auf das Management nur begrenzt. Sie erstreckten sich lediglich auf einzelne Bereiche, und auch dort erschienen die Aktivitäten der Interessenvertretung nach der unmittelbaren Krise eher als Ergänzung der Managementpolitik, wurde dabei doch die Notwendigkeit des Eingreifens vonseiten des Betriebsrats durch die Sicherung der Beschäftigung und der Standorte begründet, die allgemeine Richtlinienkompetenz der Geschäftsleitung nach wie vor anerkannt und weder durch das Handeln der Interessenvertretungen noch durch ihre vorübergehenden »Bündnisse« mit den Geschäftsleitungen – etwa im Kampf um die Schonung oder Erhaltung der eigenen Standorte, wie in der VW-Krise von 1975 – berührt.²⁴³

In solchen Konstellationen, Handlungs- und Interaktionsmustern kamen deutlich, wie bereits in den früheren Perioden in der Entwicklung der Mitbestimmung, die Grenzen der Wirkungs- und Einflussmöglichkeiten der Interessenvertretungen auf der betrieblichen Ebene – in deren Zusammenhang mit der Unternehmensebene – zum Ausdruck. Diese Grenzen waren strukturell bedingt und somit nicht nur etwa mit einer gegebenenfalls schwachen Position des Betriebsrats im Betrieb und speziell gegenüber der Geschäftsleitung verbunden. So konnte der Opel-Betriebsrat in Rüsselsheim trotz einer offensiven und konfliktorientierten Politik keinen weitreichenden Einfluss auf die Rationalisierungsprozesse, etwa im Zusammen-

242 | Vgl. ebd., S. 155.

243 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 172 f., 183 f.; Haipeter, Mitbestimmung, S. 155–157; Dombois, Beschäftigungspolitik, S. 285.

hang mit Verlagerungen, oder auf die Produktentwicklung gewinnen,²⁴⁴ während die Interessenvertretung bei Volkswagen einen solchen Einfluss, in erster Linie im Hinblick auf die Rationalisierungsorte und -prioritäten, von vornherein für unrealistisch hielt.²⁴⁵ Auch bei Daimler-Benz in Untertürkheim machten besonders die oppositionellen Betriebsräte, die nach der Wahl von 1978 von der IG Metall »in die Verantwortung« einbezogen wurden, vor dem Hintergrund der rigorosen Politik der Geschäftsleitung die Erfahrung einer weitgehenden Macht- und Einflusslosigkeit der Interessenvertretung, namentlich im Bereich der Personalpolitik.²⁴⁶ Auf der Ebene des Gesamtbetriebsrats wurde zugleich ebenfalls die Beschränktheit seiner Mitwirkungsmöglichkeiten, so etwa bei der Einführung von neuen Technologien und der entsprechenden Arbeitsgestaltung, deutlich.²⁴⁷

Bei Opel in Rüsselsheim traten die Grenzen der Handlungsspielräume und Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats in einer besonders markanten Weise hervor. Um seine Forderungen, wie Verzicht auf Entlassungen, zusätzliche Urlaubstage, Erholungspausen oder auch die Einführung des Kurzarbeiterfonds, durchzusetzen, nutzte er die Zustimmungspflicht der Sonderschichten als Druck- und Verhandlungsmittel. Die Taktik der Geschäftsleitung und die mit einer Ungewissheit des Ausgangs verbundenen Einigungsstellenverfahren, in denen die Differenzen und Konflikte zwischen den Akteuren der industriellen Beziehungen ausgeglichen werden sollten, konnten allerdings dazu führen, dass diese Forderungen sich als nicht durchsetzbar erwiesen. So zog die Einsetzung zweier Einigungsstellen für Bochum und Rüsselsheim in der Auseinandersetzung um die Sonderschichten 1976 auch zwei unterschiedliche Ergebnisse (vier versus zwei abzuleistende Sonderschichten) nach sich, was für die Rüsselsheimer Beschäftigten relative finanzielle Einbußen bedeutete.²⁴⁸

244 | Vgl. M. Schwarz, Grenzen, S. 105f.; »Auf den Schultern der Belegschaft«, S. 93.

245 | Vgl. Betriebsrat und Mitbestimmung, in: Doleschal/Dombois, Wohin läuft VW?, S. 256–272, hier S. 264f.

246 | Vgl. Daimler-Benz Stuttgart. Drei Monate im neuen Betriebsrat, S. 11; »... es war eine richtige Entscheidung«, in: Express, 23. April 1979, Nr. 4, S. 9.

247 | Vgl. Ergebnisprotokoll der Sitzung des Gesamtbetriebsrats vom 11.–13. November 1981 in Lautenbach, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 171076.

248 | Vgl. Streeck, Industrial Relations, S. 126f.; Opelarbeiter und Sonderschichten, in: Express, 15. November 1976, Nr. 11, S. 3.

Insgesamt konnte die Sonderschichtenpolitik der Interessenvertretung also nur dann funktionieren, wenn das Management auf Mehrarbeit, etwa zu den Zeiten des Aufschwungs, angewiesen blieb. Wurde diese nicht beantragt oder wurden entsprechende Anträge fallengelassen, wie im Einigungsstellenverfahren von 1977, entbehrte der Betriebsrat eines wirksamen Instruments zur Durchsetzung seiner Forderungen gegenüber einer starken und ihre Interessen intransigent verfolgenden Geschäftsleitung, wodurch seine Verhandlungsmacht verfiel.²⁴⁹ Im Kontext von Opel trug die Erfahrung einer Begrenztheit und Unbeständigkeit des Einflusses der Interessenvertretung sowie der geringen Chancen, auf betrieblicher Ebene weitreichende Verbesserungen der Entlohnungssituation und der Arbeitsbedingungen zu erreichen, neben der wahrgenommenen Unzulänglichkeit der Flächentarifverträge – auch im Vergleich zum VW-Haustarifvertrag – ihren Teil zum Einsatz der Rüsselsheimer Betriebsräte und Vertrauensleute innerhalb der Gewerkschaft für tarifvertragliche Öffnungsklausel für Betriebe der Automobilindustrie bei.²⁵⁰

Die Schranken des Einflusses und der Einwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrats auf die Unternehmenspolitik im weitesten Sinne gingen allerdings nicht nur auf die Vormachtstellung oder den Informationsvorsprung des Managements zurück. Sie resultierten auch aus den Einstellungen und Handlungsorientierungen der Interessenvertretungen im Hinblick auf ihre Involviertheit in unternehmenspolitische Entscheidungen. Der Ford-Betriebsrat lehnte es beispielsweise ab, sich in die Abwicklung von Aufhebungsverträgen einbeziehen zu lassen.²⁵¹ Auch bei VW überließ der Betriebsrat etwa die Erarbeitung von Wettbewerbsstrategien gegenüber Japan explizit dem Management.²⁵² Den Hintergrund bildete dabei einerseits das Festhalten an der Arbeitsteilung, die sich aus der Anerkennung der Richtlinienkompetenzen des Managements ergab, und andererseits die Befürch-

249 | Vgl. Streeck, *Industrial Relations*, S. 132 f.

250 | Vgl. ebd., S. 128–130. Damit waren auch die innergewerkschaftlichen Auseinandersetzungen um Branchentarifverträge bzw. um die Etablierung einer gesonderten Automobilsparte in den Tarifverhandlungen der IG Metall verbunden. Vgl. ebd.

251 | Vgl. Hawreliuk, Heinz: Personelle Maßnahmen bei Ford (13.8.1980), in: IG-Metall-Archiv im AdSD, 5/IGMA 171008.

252 | Vgl. Betriebsrat und Mitbestimmung, S. 257.

tung, für mit negativen Auswirkungen verbundene Entscheidungen des Unternehmens (mit-)verantwortlich gemacht zu werden.²⁵³ Dadurch blieb die Unternehmens- bzw. Werksleitung, trotz der Erweiterung der Handlungsfelder der Interessenvertretung, die ausschlaggebende Entscheidungsinstanz.

IV.5 Rolle, Stellung und Funktionen der Interessenvertretung im betrieblichen System der Sozialbeziehungen

All diese Faktoren – sowohl die Politik der Geschäftsleitungen als auch die Handlungsorientierungen und -schränken der Betriebsräte, die allesamt mit den entsprechenden historischen Erfahrungen der Akteure zusammenhängen – wirkten sich maßgeblich auf die Stellung des Betriebsrats im betrieblichen Sozial- und Beziehungssystem aus. Mit dieser Stellung hingen auch die Rolle und Funktionen zusammen, die die Interessenvertretungen dabei erfüllten. Unter den Bedingungen der Krise und der Bewältigung ihrer Folgen sowie der innergewerkschaftlichen Auseinandersetzungen im Umfeld der oppositionellen Strömungen und Bestrebungen zeichneten sich in dieser Hinsicht im Vergleich zur vorangegangenen Periode einige wesentliche Verschiebungen ab. Die Rolle des Betriebsrats als Vermittler zwischen den unterschiedlichen Interessenlagen der Belegschaft und der Geschäftsleitung, als eine »Schiedsstelle«,²⁵⁴ trat nach und nach zurück. Mit der Ausweitung der Handlungsfelder der Interessenvertretung, der Schwerpunktverlagerung von der Schutz- und Verteilungspolitik hin zur Beschäftigungs- und dann auch zur Standortsicherung und mit den eigenständigen Aktivitäten der Betriebsräte in diesen Feldern gewannen Momente einer »Gegenmanagement«-Rolle an Gewicht und Relevanz.

Die Intensität und konkrete Ausformung dieser Momente folgten auch hier im Wesentlichen den Entwicklungslinien, die durch die betrieblichen Sozialordnungen vorgeprägt waren. Während bei Ford die Auseinandersetzung des Betriebsrats mit Beschäftigungs- und Investitionsfragen vor dem

253 | Vgl. Andresen, Mitbestimmen, S. 39; im Kontext der »Entfremdungstendenzen zu den Belegschaften« auch: Die Ergebnisse der Betriebsratswahlen bei Daimler-Benz in Stuttgart, S. 752.

254 | Positionspapier zur Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit (1978), S. 19 f.

Hintergrund der Differenzen und Spannungen zwischen den deutschen Standorten und der europäischen Holdinggesellschaft sowie der punktuellen Bündnisse mit dem Management dieser Standorte stattfand, hing die aktive, offensive und in großen Teilen konfliktorientierte Politik der Interessenvertretung im Rüsselsheimer Opel-Werk, die unter Einschluss des Vertrauenskörpers und der Beschäftigten betrieben wurde, mit der gewonnenen Dominanz der basisorientierten Strömung zusammen, unter welcher die verschiedenen Richtungen in der IG-Metall-Fraktion integriert werden konnten. »Gegenmanagement« bedeutete dabei »eine konsequente Interessenpolitik unter Einbeziehung volkswirtschaftlicher Erkenntnisse«.²⁵⁵ Auch bei Daimler-Benz in Untertürkheim führte der Druck der basisorientierten Opposition zu einer Neuorientierung der IG Metall im Betriebsrat, die ebenfalls eine offensivere, erweiterte Handlungsfelder einbeziehende Politik zur Folge hatte.²⁵⁶

Bei Volkswagen nahmen die Position und die Funktionen des Betriebsrats im betrieblichen Beziehungs- und Interaktionssystem, bedingt durch die historischen Erfahrungen und die strukturellen Voraussetzungen der industriellen Beziehungen im Unternehmen, wiederum eine spezifische Gestalt an. Mit der eigenen Durchsetzung im Konflikt mit Leiding und dem initiativen und eigenständigen Handeln speziell im Umfeld der Krise 1974/75 entwickelte bzw. festigte sich die Interessenvertretung als gleichberechtigter und anerkannter Partner der Geschäftsleitung, der sich als mitverantwortlich für das Wohl des Unternehmens verstand. Diese Mitverantwortung bedeutete eine Anerkennung der (Konkurrenz-)Bedingungen, unter denen das Unternehmen existierte und funktionierte, bei gleichzeitigem Streben nach einem sozialen Ausgleich für die Beschäftigten.²⁵⁷ In

255 | »Auf den Schultern der Belegschaft«, S. 94.

256 | Vgl. z. B. Positionspapier zur Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit (1978), S. 22 f.; Programm für die gewerblichen Arbeitnehmer der IG-Metall-Kandidaten zur Betriebsratswahl 1978.

257 | Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 203–205. Insbesondere von der Betriebsratsopposition wurden die Übernahme des Konkurrenzdenkens durch die Interessenvertretungen in der Automobilindustrie und sein Einfluss vielfach kritisiert. Vgl. etwa MTM bei Daimler-Benz, S. 42; »Plakat«-Gruppe: Die Automobilindustrie, die Gewerkschaft und wir Arbeiter, in: Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, Das Daimler-Benz-Buch, S. 663–667, hier S. 666 f. Ähnliche Motive finden sich auch beim Opel-Betriebsrat in Rüsselsheim bzw. bei seinem

einem solchen Kontext erfüllte der VW-Betriebsrat – wie bereits in den früheren Perioden, wenngleich unter neuen, anders gelagerten Bedingungen – auch Ordnungsfunktionen im Betrieb. Die Partizipation wurde zu einem »unverzichtbaren Bestandteil der betrieblichen Herrschaftsausübung«,²⁵⁸ zumal im Zusammenhang der Professionalisierung die Annäherung der Betriebsräte an das Management – sowohl in ihrem Status als Angestellte als auch in ihrer Arbeitsweise oder in den gesamten organisationalen Ressourcen²⁵⁹ – bereits strukturell zu diesen integrationsbetonten Prozessen beitrug.

Die Übernahme bzw. Ausfüllung dieser Rollen- und Funktionsmuster bedeuteten somit noch kaum eine prinzipielle Neuausrichtung der Mitbestimmungspraxis oder eine grundsätzliche Änderung der Machtverhältnisse in Unternehmen und Betrieb. Zwar nahmen innerhalb dieser Verhältnisse das Gewicht und die Handlungskompetenzen der Interessenvertretungen zu, jedoch trug deren Politik, auch in den neuen Aktionsfeldern, vor dem Hintergrund der Branchen- und Unternehmenskrise und ihrer Konsequenzen weitgehend reaktiven Charakter. Sie reichte nicht oder nur punktuell über den Wirkungsradius hinaus, der durch die prinzipielle Akzeptanz der Vorrangstellung des Managements bei der Grundlinienbestimmung der Unternehmenspolitik bedingt war.²⁶⁰

Zeichneten sich die Stellung der Betriebsräte im betrieblichen Sozialsystem und ihre Politik sowohl durch strukturelle Grenzen als auch durch Ansätze einer Neuorientierung aus, war die Entwicklung der Mitbestimmung in den Unternehmen und Betrieben der Automobilindustrie nach dem Auslaufen der Prosperitätsperiode im Ganzen auch von weitreichenden Differenzierungsprozessen geprägt. Diese Prozesse äußerten sich neben der strukturellen Sphäre auch im zwischenbetrieblichen Bereich; sie fanden allerdings innerhalb der allgemeinen Tendenzen der Mitbestimmungsentwicklung statt und bildeten somit eines von deren Momenten. In struktureller Hinsicht betraf die Differenzierung vor allem die unterschiedlichen Mitbestimmungsorgane, -gremien und -ebenen.

Vorsitzenden Richard Heller. Vgl. beispielsweise Fortschritt heißt nicht nur Geschwindigkeit, S. 622; M. Schwarz, Grenzen, S. 128.

258 | Koch, Arbeitnehmer, S. 210; vgl. auch S. 203 f.

259 | Vgl. ebd., S. 219 f.

260 | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 155–157; Koch, Arbeitnehmer, S. 204 f.

Mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 1972 änderten sich die Zusammensetzung, die Funktionen und damit auch die Stellung des Wirtschaftsausschusses innerhalb der Mitbestimmungsstrukturen und -praxis. Der Wirtschaftsausschuss wurde zu einem Organ des Betriebsrats und gewann in erster Linie Informations- und Beratungskompetenzen, insbesondere im Hinblick auf die Gesamt- und Personalplanung des Unternehmens. Die Geschäftsleitung hatte ihn rechtzeitig über die Lage des Unternehmens, Rationalisierungsvorhaben, Investitionsprogramme oder Betriebsänderungen zu unterrichten. Dadurch kam diesem Ausschuss, so etwa bei Opel oder Daimler-Benz, trotz der zurückhaltenden oder restriktiven Informationspolitik der Geschäftsleitungen vor allem als Informationsquelle (neben dem Aufsichtsrat) eine wesentliche Bedeutung zu.²⁶¹

Mit der Gesetzesnovellierung vergrößerte sich auch die Zahl der Betriebsräte. Bei Daimler-Benz nahm sie beispielsweise von 453 auf 557 zu, bei Volkswagen in Wolfsburg standen 1968 35 und 1972 bereits 65 Betriebsratsmandate zur Wahl.²⁶² Da in den Unternehmen der Automobilindustrie in den 1970er- und 1980er-Jahren die Betriebsräte in der Regel überwiegend oder zu einem großen Teil freigestellt waren, wurden durch diese Zunahme die Professionalisierungs-, Formalisierungs- und Bürokratisierungsprozesse der Betriebsratsarbeit gefördert.²⁶³ Gleichwohl tangierte die Wirkung der gesetzlichen Regelungen nur wenig die Grundmuster der Mitbestimmungspraxis. Wie bereits in den früheren Phasen der Mitbestimmungsentwicklung bildeten sie lediglich einen allgemeinen Rahmen, dessen Ausfüllung sich unternehmens- oder betriebsspezifisch gestaltete und maßgeblich durch die innerbetrieblichen Handlungskonstellationen bedingt war. Tendenziell gingen die Wirkungs- und Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte in der Automobilindustrie über die gesetzlichen Normen

261 | Vgl. für Opel Düe/Hentrich, *Krise*, S. 111; für Daimler-Benz Lucy, *Kämpfen*, S. 87–92 sowie Osswald, *Arbeitswelt*, S. 79–82.

262 | Vgl. ebd., S. 68; Koch, *Arbeitnehmer*, S. 90, 162.

263 | Vgl. zu diesen Entwicklungen allgemein Milert/Tschirbs, *Demokratie*, S. 481–492. Exemplarisch für Opel Rüsselsheim, wo in den 1970er-Jahren alle 49 Betriebsräte freigestellt waren, vgl. M. Schwarz, *Grenzen*, S. 85–90. Zu Volkswagen, wo Rahmenbedingungen, Handlungsmöglichkeiten und Infrastruktur des Betriebsrats am weitgehendsten entwickelt waren, vgl. überblicksartig ebd.; Haipeter, *Mitbestimmung*, S. 157–161 sowie Koch, *Arbeitnehmer*, S. 181–194 u. ö.

und Vorschriften hinaus,²⁶⁴ entscheidend waren dabei, wie sich besonders deutlich am Beispiel von Volkswagen zeigte, vielmehr interne, auf historische Erfahrungen, gegenseitige Erwartungs- und Vertrauensstrukturen zurückgehende Regelungen oder Gewohnheitsrechte, deren Verletzung von der Interessenvertretung und der Belegschaft nicht toleriert wurde.

Ein anderer Aspekt der Differenzierung manifestierte sich in einer Parallelität von zentralisierten und dezentralen Handlungsformen und -bereichen der Interessenvertretungen. Bei Volkswagen hatte diese Parallelität zur Folge, dass während auf der zentralen Ebene zwischen dem Wolfsburger Betriebsrat bzw. dem Gesamtbetriebsrat und dem Management Spannungen, Konflikte und Auseinandersetzungen – besonders vor dem Hintergrund der Unternehmens- und Branchenkrise und des Vorgehens der Geschäftsleitung um die Mitte der 1970er-Jahre – hervortraten, das Verhältnis der Arbeitnehmer- und Unternehmensvertreter bzw. Vorgesetzten in den Werkshallen und Abteilungen sich im Großen und Ganzen kompromissbereit, konstruktiv und kooperativ gestaltete.²⁶⁵

Aber auch innerhalb der zentralen Ebene selbst fanden bei VW Verschiebungen in der Stellung und den Funktionsmustern der Mitbestimmungsgremien statt. Neben dem Bedeutungszuwachs des Gesamtbetriebsrats als einer Koordinationsstelle für das Handeln und die Bestrebungen der Betriebsräte aus den unterschiedlichen Unternehmensstandorten, der einen allgemeinen Trend in der Automobilindustrie darstellte,²⁶⁶ nahmen auch das Gewicht und die Relevanz des VW-Aufsichtsrats, etwa im Verhältnis zum Vorstand, zu. Die folgenreichen unternehmenspolitischen Entscheidungen wurden immer stärker in den Aufsichtsrat verlagert, um die Arbeitnehmervertreter einzubinden und dadurch die möglichen negativen Auswirkungen dieser Entscheidungen auf die industriellen Beziehungen zu reduzieren. Beratungen und Absprachen im Vorfeld der Aufsichtsratsitzungen trugen ebenfalls zu einer Entschärfung von potenziellen Spannungen und Konflikten bei.²⁶⁷

264 | Vgl. zusammenfassend Streeck/Hoff, *Industrial Relations*, S. 19–21.

265 | Vgl. Koch, *Arbeitnehmer*, S. 175–177. Vgl. auch Haipeter, *Mitbestimmung*, S. 161.

266 | Vgl. Streeck/Hoff, *Industrial Relations*, S. 19.

267 | Vgl. Koch, *Arbeitnehmer*, S. 177–180; Haipeter, *Mitbestimmung*, S. 157–159. Vgl. auch Streeck, *Industrial Relations*, S. 100 f.

Ein solches Beziehungs-, Interaktions- und Kompetenzmuster im Aufsichtsrat blieb jedoch eine VW-Besonderheit. Es hing nicht zuletzt auch mit den auf das VW-Gesetz zurückgehenden spezifischen Rahmenbedingungen der Unternehmensmitbestimmung bei Volkswagen, vor allem mit der Sperrminorität des Bundes und des Landes Niedersachsen oder mit der Notwendigkeit einer Zwei-Drittel-Mehrheit bei Entscheidungen über Produktionsstätten im Ausland, zusammen.²⁶⁸ In den anderen Automobilunternehmen entwickelte sich das Verhältnis der Akteure der industriellen Beziehungen auf Aufsichtsratsebene weniger konsensorientiert und konzessionsbereit. So wurde bei Opel der Personalchef vom Aufsichtsrat gegen die Stimmen der Mehrheit der Arbeitnehmervertreter durchgesetzt.²⁶⁹ 1981 verweigerten diese im Zusammenhang mit ihrer Kritik an Auslandsinvestitionen und Produktionserweiterungen vor dem Hintergrund der Nichtauslastung von bereits vorhandenen Kapazitäten ihre Zustimmung zum Geschäftsbericht der Unternehmensleitung.²⁷⁰

Bei Daimler-Benz hingegen entwickelten sich die Beziehungen zwischen der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat – unter den Bedingungen einer starken und durchsetzungsfähigen Arbeitnehmervertretung auf der Ebene des Gesamtbetriebsrats wie der Gewerkschaft – großenteils eher konfliktarm und kooperativ, auch wenn etwa in Personalfragen mitunter Dissens bestehen konnte.²⁷¹ Die meisten maßgeblichen Sachentscheidungen wurden einstimmig getroffen, in den anderen Fällen kamen die Mehrheiten ohne den Einsatz der doppelten Stimme des Vorsitzenden (nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976) zustande. Auch die Wahl des Personalchefs bzw. Arbeitsdirektors wurde von den Arbeitnehmervertretern mitgetragen.²⁷²

Während in den Gremien des Aufsichtsrats und des Gesamtbetriebsrats vor allem Fragen und Entscheidungen besprochen und ausgehandelt wur-

268 | Vgl. ebd.

269 | Vgl. M. Schwarz, Grenzen, S. 89. Die Vertreter der DAG und der leitenden Angestellten stimmten dabei mit der Arbeitgeberseite.

270 | Vgl. Erklärung des Gesamtbetriebsrats und des Wirtschaftsausschusses der Adam Opel AG zum Geschäftsbericht 1981, in: IG-Metall-Archiv im AdsD, 5/IGMA 171114.

271 | Vgl. dazu Lucy, Kämpfen, besonders S. 203–214.

272 | Vgl. Osswald, Arbeitswelt, S. 87–92.

den, die jeweils das gesamte Unternehmen betrafen, war das Handeln der einzelnen (Werks-)Betriebsräte stärker betriebsbezogen. Diese Bezogenheit konnte unter den Bedingungen der Krise und der Sanierungsmaßnahmen der Unternehmen, durch welche die einzelnen Werke – so namentlich bei VW – unterschiedlich betroffen waren, zu divergierenden Einstellungen und Handlungsmustern zwischen den Werksbetriebsräten oder auch zu Konflikten führen, die sich aus den divergierenden Interessenlagen ergaben. Die unterschiedlichen Handlungs-, Einstellungs- und Interaktionsmuster hingen dabei auch mit den jeweiligen Beschäftigtenstrukturen und Traditionen der industriellen Beziehungen zusammen, die, wie am Beispiel der NSU-Werke deutlich wurde, in einer ähnlichen oder vergleichbaren Situation ein differentes Verhalten der Interessenvertretungen und Belegschaften nach sich zogen.

Die Entwicklungen im Umfeld der Krise bei VW Mitte der 1970er-Jahre brachten die mit der Interessendivergenz verbundene Differenzierung der Handlungsmuster aufseiten der Werksbetriebsräte in einer besonders markanten Weise zum Ausdruck. So stimmten die Vertreter des Werks Kassel im Gesamtbetriebsrat dem Einsatz von Aufhebungsverträgen zu, während die Repräsentanten der anderen Werke die Anwendung dieses Instruments der Beschäftigungsreduktion ablehnten. Dementsprechend erschienen die Bemühungen, nach der Aufsichtsratsentscheidung über den »S1-Plan« den Personalabbau bzw. die eventuellen Massenentlassungen gleichmäßig auf alle Werke zu verteilen, für das Kasseler Werk als nicht gerechtfertigt, war doch aus dessen Perspektive sein Beitrag zur Sanierung des Unternehmens bereits geleistet.²⁷³ Der Hannoveraner Betriebsrat richtete in dieser Lage seine Bemühungen u. a. auf die Versetzung eines Teils der Arbeitnehmer von Wolfsburg nach Hannover, um den Personalabbau zu kompensieren, und beklagte die in seiner Sicht unsolidarischen Einstellungen und Haltungen der anderen Standortbetriebsräte.²⁷⁴

In solchen Handlungsmustern spiegelten sich die durch die Entwicklung der Branche wie der einzelnen Automobilunternehmen in der Krisenphase bedingten Veränderungen in der Situation verschiedener Unternehmensstandorte wider. Die Branchenkrise und der Wandel der Produktions-, Absatz- und Nachfragestrukturen hatten innerhalb der Unternehmen ein

273 | Vgl. Gülden/Peter, VW: Krisenlösung, S. 44.

274 | Vgl. Endres, Macht, S. 95 f.

zunehmendes Konkurrenzverhältnis zwischen den Werken zur Folge. Dadurch tendierten deren Interessenvertretungen vielfach dazu, die Kapazitäten am eigenen Standort zu erhalten und gegebenenfalls zu verstärken sowie den Beschäftigungsabbau zu minimieren. Dabei konnten sie auch, im Kontext einer partiellen Übereinstimmung der Interessen, vom Werksmanagement unterstützt werden.²⁷⁵ Die entsolidarisierenden Konsequenzen solcher Handlungsorientierungen und Beziehungsmuster wurden zu einem Faktor, der die Verfolgung der Arbeitnehmer- bzw. Belegschaftsinteressen sowohl auf der Unternehmensebene (Gesamtbetriebsrat) als auch im gewerkschaftlichen Maßstab erschwerte.

Ungeachtet all dieser Differenzierungs- und Wandlungsprozesse traten in der Entwicklung der Mitbestimmungspraxis in der Automobilindustrie in den 1970er- und zu Beginn der 1980er-Jahre jene allgemeinen Momente hervor, die sich für diese Entwicklung als prägend, bestimmend und besonders folgenreich erwiesen. Zu ihnen gehörten, neben der weiterhin voranschreitenden und sich ausweitenden Professionalisierung der Betriebsratsarbeit sowie deren zunehmender Dienstleistungsförmigkeit und -orientierung, vor allem die Schwerpunktverlagerung der Betriebsratsaktivitäten hin zu Problemen der Beschäftigungserhaltung. In diesem Rahmen übernahmen die Interessenvertretungen eigenständige Aufgaben und Funktionen, die traditionell Teil der Managementkompetenzen bildeten, und traten, besonders während der unmittelbaren Krisenperiode, mit eigenen Lösungs- und Gestaltungsvorschlägen auf. Ein solches, zumindest potenzielles »Gegenmanagement« bedeutete im Großen und Ganzen eine Stärkung der Position der Interessenvertretungen im betrieblichen Macht- und Sozialsystem – unter den Bedingungen einer generell erhöhten Konfliktbereitschaft der Beschäftigten wie der Betriebsräte im Vergleich zur vorangegangenen Periode.

Jedoch war die Entwicklung der Mitbestimmung in den 1970er- und frühen 1980er-Jahren neben diesen neuen Ansätzen vielfach auch von weitgehenden Kontinuitätsmomenten geprägt. Die Betriebsbezogenheit der Interessenvertretungen und ihrer Politik stellte ein Merkmal dar, das bereits in der Wiederaufbauzeit deutlich zutage trat.²⁷⁶ Die Rolle des Betriebsrats als Ordnungsfaktor oder punktuelle Interessenübereinstimmung

275 | Vgl. Dombois, Beschäftigungspolitik, S. 285.

276 | Vgl. Kap. II.6.

gen und Kooperationen bzw. Bündnisse mit dem Management – im Bewusstsein, aufeinander angewiesen zu sein – gehörten ebenfalls seit der unmittelbaren Nachkriegszeit zu den Charakteristika der industriellen Beziehungen in den Betrieben der Automobilindustrie, genauso wie der Trend zur Professionalisierung und die damit zusammenhängenden Entfremdungserscheinungen und Spannungen im Verhältnis zur Belegschaft. Auch die eigenständigen gestaltungspolitischen Aktivitäten der Betriebsräte, die zudem reaktive Züge trugen, erstreckten sich nur auf einige wenige Handlungsfelder, wie die Beschäftigungssicherung, und entfalteten sich im Kontext der Dominanz der Schutz- und Kontrollproblematik.²⁷⁷ Dennoch deuteten sich in ihnen wesentliche Elemente einer Neuausrichtung oder einer partiellen Neuausrichtung der Mitbestimmungspolitik und -praxis an, die etwa seit den 1980er-Jahren für die Mitbestimmungsentwicklung in der Automobilindustrie kennzeichnend wurden.

Im Rahmen der allgemeinen Tendenzen in der Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung traten darüber hinaus differente Muster bzw. Typen der Interessenvertretungspolitik hervor, deren Stoßrichtungen und Strukturen ebenfalls historisch verankert waren und in den entsprechenden Erfahrungen der industriellen Beziehungen und den Belegschaftstraditionen wurzelten. Dabei wurde einerseits eine eher sozialpartnerschaftlich-kompromissorientiert und andererseits eine stärker konfrontativ-konfliktorisch ausgerichtete Mitbestimmungspraxis erkennbar. Dem sozialpartnerschaftlichen, »pragmatisch-pluralistischen« Typus der Mitbestimmungspolitik, bei dem die Interessenvertretung vielfach als Ordnungsfaktor fungierte und der Interessenausgleich im Vordergrund stand,²⁷⁸ entsprach am ehesten die Praxis des VW-Betriebsrats in Wolfsburg. Mit ihrer Ausrichtung am konkret »Machbaren«, ihren trotz temporärer Konflikte vielfältigen Kooperationsbeziehungen zur Geschäftsleitung und ihrer ausgebauten Infrastruktur konnte sie vor dem Hintergrund der starken Stellung der Arbeitnehmer und deren Vertreter in dem durch die Rolle der öffentlichen Hand geprägten System der industriellen Beziehungen ein hohes Niveau im Hinblick auf betriebliche Leistungen, Arbeitsbedingungen, Arbeitnehmerschutz und Arbeitsplatzsicherung erreichen. Ein solcher Kontext, in

277 | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 156f.

278 | Vgl. dazu und zu dieser Typologie Schauer u.a., Tarifvertrag, S. 204–218 sowie Kern/Schumann, Ende, S. 126–136.

dem die Interessenvertretung auch eine Mitverantwortung für das Unternehmen und dessen Wohl übernahm, ließ eine konfliktorische Strategie zur Erreichung ihrer Ziele als weniger adäquat erscheinen.²⁷⁹

Der Betriebsrat bei Opel in Rüsselsheim ab der zweiten Hälfte der 1970er-Jahre repräsentierte hingegen im Wesentlichen den kämpferischen, »aktiv-progressiven« Typus.²⁸⁰ Unter den Bedingungen eines starken, weniger kooperationsorientierten denn eigene unternehmenspolitische Intentionen durchsetzenden Managements, gestützt auf einen aktiven Vertrauenskörper und auf den Rückhalt der in die Interessenvertretungspolitik miteinbezogenen Belegschaft, schöpfte er alle rechtlichen Mittel aus, um in Konflikten und Auseinandersetzungen mit der Geschäftsleitung Verbesserungen der Arbeitsbedingungen, Entlohnung und sozialen Absicherung zu erreichen. Seine Praxis zeichnete sich im Unterschied zu VW durch eine offensive Tendenz und eine »Zweigleisigkeit« aus. Neben dem auf der betrieblichen Ebene Erreichbaren implizierte sie auch die Auseinandersetzung mit Bereichen, Themen und Fragestellungen, die über dieses Erreichbare hinauswiesen, wobei auch die Wirkungsgrenzen der Betriebsratsarbeit und die entsolidarisierenden Effekte von deren Werks- und Standortbezogenheit reflektiert und problematisiert wurden.²⁸¹

Diese beiden – eher idealtypisch konturierten – Ausformungen der Mitbestimmungspraxis deckten allerdings nicht die gesamte Breite des Betriebsratshandelns in der Automobilindustrie ab, das durch die jeweiligen betrieblichen Sozialordnungen mit ihnen inhärenten Gewohnheitsregeln, Beziehungskulturen und Erwartungsstrukturen bedingt war – zumal auch die Sozialordnungen selbst nicht statisch und einem historischen Wandlungsprozess unterworfen waren. Gleichwohl brachten sie gebündelt die unter den entsprechenden Bedingungen kohärenten, naheliegenden und praktizierten Handlungs-, Einstellungs- und Interaktionsmuster zum Ausdruck, in denen sich die Spannungsfelder zwischen den Möglichkeiten und den Grenzen der betrieblichen Mitbestimmung niederschlugen. In einem solchen Zusammenhang konnten sich beide Mitbestimmungstypen auch

279 | Vgl. u. a. M. Schwarz, Grenzen, S. 91. Dazu und zum Folgenden vgl. auch Owetschkin, Wandlungen, S. 129–135.

280 | Vgl. dazu Schauer u. a. Tarifvertrag, S. 211–213; Kern/Schumann, Ende, S. 126 f., 134–136.

281 | Vgl. M. Schwarz, Grenzen, S. 127 f.

im Rahmen von Misch- und Übergangsformen manifestieren, sie erschienen vielfach als Tendenzen, deren jeweilige Ausprägungen in ihrer Intensität, Beständigkeit und ihren Wirkungen variierten.

So tendierte die Mitbestimmungspraxis bei Daimler-Benz in Untertürkheim im Laufe der 1970er-Jahre eher zum sozialpartnerschaftlichen, kooperativen Typus, bis unter dem Druck der Opposition und im Gefolge der massiven Stimmenverluste der IG Metall bei der Wiederholung der Betriebsratswahl 1978 die Interessenvertretungspolitik zunehmend offensivere und kämpferische Züge gewann. Im Bochumer Opel-Werk verfolgte die Interessenvertretung auf der einen Seite teilweise eine konfliktorientierte Politik gegenüber der Werksleitung, Personalabteilung und dem Vorstand, um u. a. gegen die Vorenthaltung von Rechten und Einflussmöglichkeiten anzugehen.²⁸² Auf der anderen Seite besaß der Betriebsrat vor dem Hintergrund der inneren Spaltung und Zerstrittenheit kaum eine breite Unterstützung der Belegschaft, was seine Durchsetzungsfähigkeit negativ beeinflusste. Die Interessenvertretung bei Ford, deren interne Situation in den 1970er-Jahren ebenfalls labil war, entwickelte, besonders im Zuge der relativen Stabilisierung dieser Situation gegen Ende des Jahrzehnts, kooperative Beziehungen mit dem (deutschen) Management, die sie als Instrument der Standortsicherung in Auseinandersetzungen mit Ford of Europe einsetzte. Auf Werksebene griff sie zugleich ebenfalls auf offensivere, konfrontativ konturierte Mittel zurück, sodass die Konflikte mit der Geschäftsleitung, wie etwa in Bezug auf die Arbeitsordnung, in der Einigungsstelle entschieden werden mussten.²⁸³

Wie die Entwicklung der Mitbestimmungspraxis in der Automobilbranche insgesamt über die Besonderheiten der einzelnen Betriebe hinweg also zeigte, waren partnerschaftliche und konfliktorientierte Muster dieser Praxis, mit ihren verschiedenen Ausformungen, Variationen, und Verbindungen, keine gegensätzlichen Momente, sondern unterschiedliche Äußerungen einer allgemeinen Tendenz in der Mitbestimmungsentwicklung nach dem Ende der Prosperitätsperiode. Bezeichnenderweise waren

282 | Vgl. Adam Opel Aktiengesellschaft, Personalabteilung, Aktennotiz (1975).

283 | Vgl. Frels, 80 Jahre, Tafel 35–38. Vgl. auch die Charakterisierung der Mitbestimmungspolitik bei Ford als einer »pluralistisch-konfrontativen Variante« gegenüber dem »einheitsgewerkschaftlich-konsensualen Modell« bei VW: Hinken, »Gastarbeiter«, S. 271.

auch die Ergebnisse, die in den einzelnen Betrieben, etwa in Wolfsburg und Rüsselsheim, auf unterschiedlichen Wegen erreicht wurden – wie die Erholungspausen, der Kurzarbeiterfonds oder die Beschränkung der Sonderschichten – durchaus ähnlich. Den Hintergrund dieser Prozesse bildete im Kontext der Vorrangstellung der Beschäftigungssicherung und der Erweiterung der Handlungsfelder aufseiten der Interessenvertretung die strukturell bedingte Entwicklung eines – Divergenzen und Konflikte nicht ausschließenden – Kooperationsverhältnisses zum Management, das einen Interessenausgleich ermöglichen sollte. Die 1980er-Jahre brachten zum Teil eine tendenzielle Annäherung der Mitbestimmungspolitik der Interessenvertretungen, für welche ursprünglich unterschiedliche Muster und Orientierungen dieser Politik charakteristisch waren.

