

Owetschkin, Dimitrij: *Vom Verteilen zum Gestalten. Geschichte der betrieblichen Mitbestimmung in der westdeutschen Automobilindustrie nach 1945*. Bielefeld: Transcript – Verlag für Kommunikation, Kultur und soziale Praxis 2016. ISBN: 978-3-8376-3409-9; 378 S.

**Rezensiert von:** Florian Triebel, BMW Group, München

Der soziale Frieden galt und gilt als einer der entscheidenden Faktoren für den Erfolg des bundesrepublikanischen Gesellschafts- und Wirtschaftsmodells. Einer der Stützpfeiler dieses auf Konsens und Ausgleich basierenden Systems ist die betriebliche Mitbestimmung, die innerhalb der Unternehmen wirksam Konflikte zwischen Belegschaft und Management kanalisiert und Wege zu Lösungen öffnet.

Mit der Automobilindustrie greift sich Dimitrij Owetschkin für seine Untersuchung zur Geschichte der betrieblichen Mitbestimmung eine der Schlüsselbranchen des westdeutschen Erfolgsmodells heraus. Er bedient sich für seine Analyse des Konzepts der „betrieblichen Sozialordnung“, das einen Rahmen für das Verhalten und die Beziehungen zwischen den Akteuren innerhalb eines Betriebes bildet. Dieser Rahmen wird strukturiert durch Einstellungen, Haltungen und Ansprüche der unterschiedlichen Gruppierungen innerhalb eines Betriebs. Hieraus resultieren (implizite) Regeln für das Kommunikationsverhalten und die Handlungen der Gruppierungen, die innerhalb des Systems Betrieb als selbstverständlich wahrgenommen werden und mehr und mehr ritualisiert werden. Die Betriebsräte als zentrale Akteure der betrieblichen Mitbestimmung agieren dabei in einem mehrdimensionalen Spannungsfeld zwischen Belegschaft und Betriebsleitung sowie den sie tragenden Gewerkschaften.

Owetschkin unterteilt die knapp 70 Jahre Untersuchungszeitraum in fünf Phasen. Innerhalb der Kapitel untersucht er jeweils die Tätigkeitsfelder der betrieblichen Interessenvertretungen, das Verhältnis des Betriebsrats zur Belegschaft sowie zu den Betriebs- und Unternehmensleitungen sowie zur Gewerkschaft IG Metall. Die erste Phase nach Kriegsende stand unter den Vorzeichen des

Wiederaufbaus und der Neu-Konstituierung der betrieblichen Interessenvertretungen. Dabei standen vorrangig die Aufrechterhaltung respektive Wiederaufnahme des Betriebshandelns, die Existenzsicherung der Belegschaft sowie die Mitarbeit bei der Entnazifizierung im Mittelpunkt der Betriebsratsarbeit, zunehmend ergänzt durch Fragen der Arbeitsbedingungen sowie der betrieblichen Sozialpolitik. In der folgenden Phase rückten im Zeichen des „Wirtschaftswunders“ und der Implementierung fordistischer Produktionsregimes stärker Mechanismen einer Schutz- und Verteilungspolitik in den Fokus, verbunden mit Fragen der Entlohnung, der Arbeitsbewertung, der Arbeitszeit sowie der betrieblichen Sozialleistungen. In der durch abrupte Prosperitätseinbrüche gekennzeichneten dritten Phase der 1970er- und frühen 1980er-Jahre standen die Bewältigung der Krisen und ihrer Folgen und dabei insbesondere die Beschäftigungssicherung im Zentrum des Handelns der betrieblichen Interessenvertretungen. Darüber hinaus erweiterten sich deren Handlungsfelder in Bereiche, die bis dato uneingeschränkter Anspruchsraum des Managements gewesen waren, wie zum Beispiel Fragen der Personal- oder Produktionsplanung sowie der Investitionspolitik. In diesem Zusammenhang beschäftigten sich die Betriebsräte zunehmend mit ‚qualitativen‘ Fragestellungen, die über die reine Arbeitszeit- und Lohnpolitik hinausgingen. Hierzu gehörten insbesondere die Arbeitsgestaltung und -organisation im betrieblichen Ablauf.

In der folgenden Phase der 1980er- und 1990er-Jahre standen unter dem Zeichen der Internationalisierung der Industrie und der Sicherung der deutschen Standorte Themen der Arbeitsorganisation und der Rationalisierung im Vordergrund. Die Betriebsräte wurden von den Unternehmens- und Betriebsleitungen zunehmend in die Entscheidungsfindung einbezogen und erarbeiteten zunehmend eigene Alternativkonzepte zur Arbeits- und Produktionsorganisation. Hierdurch zeichnete sich eine Entwicklung zur Professionalisierung der Betriebsratsarbeit ab, die den Interessenvertretungen zusätzliche Handlungsfelder eröffnete und sie laut Owetschkin zu Akteuren des Strukturwandels und der Modernisierung in den

---

Betrieben der Branche avancieren ließ. Zugleich setzte die zunehmende Internationalisierung der deutschen Automobilindustrie die Betriebsräte an den deutschen Standorten zunehmend unter Druck, da Entscheidungen zu deren Zukunft mehr und mehr von den Managements im internationalen Wettbewerb diskutiert und entschieden wurden. Dies führte zu komplexen Diskussionsprozessen innerhalb der Unternehmen und ihrer Standorte, in denen die Betriebsräte mehrdimensionale Aushandlungstableaus bedienen mussten. Ein Ausblick auf Tendenzen der Mitbestimmung im späten 20. und frühen 21. Jahrhundert rundet die Darstellung ab.

Die konkreten Aushandlungen auf betrieblicher Ebene verliefen innerhalb dieses Phasenmodells unterschiedlich, abhängig von der jeweiligen „betrieblichen Sozialordnung“. So herrschte beispielsweise bei der Opel AG in Rüsselsheim traditionellerweise ein eher auf Konfrontation angelegtes System, während sich bei der Volkswagen AG in Wolfsburg Zug um Zug ein sehr kooperatives Zusammenarbeitsmodell zwischen betrieblicher Interessenvertretung und Betriebs- respektive Unternehmensleitung herausbildete. Die Professionalisierung und Institutionalisierung (unter anderem durch Freistellungen) der Betriebsräte hatte jedoch auch zur Folge, dass die Belegschaften zunehmend darüber klagten, dass ihre Interessenvertreter durch die Unternehmen kooptiert wurden und sich von den Belegschaften, ihren Nöten und Interessen entfernten. In diesem Zusammenhang entstanden in einigen Betrieben wirkungsmächtige Oppositionsgruppen (zum Beispiel die „Plakate-Gruppe“ bei Mercedes-Benz im Werk Untertürkheim), die die mehrheitlich durch die IG Metall getragenen Betriebsräte mit Forderungen der Basis unter Druck setzten. Das Spannungsfeld zwischen den betrieblichen Interessenvertretungen und der Gewerkschaft entzündete sich meist an den von den Betriebsräten zu vertretenden Realitäten des Standorts und seiner Sicherung gegenüber übergreifenden, ordnungspolitischen Vorstellungen der IG Metall. Ein weiteres – sich aus der Darstellung ergebendes – Spannungsfeld entwickelte sich zwischen den Interessenvertretungen an den einzelnen Standorten und den Gesamt-

betriebsräten auf Unternehmensebene, die im Zuge der Internationalisierung und des zunehmenden Wettbewerbs der Standorte innerhalb der Konzerne mitunter divergierende Interessenlagen auszutarieren hatten und haben. So müsste das von Owetschkin angeführte dreidimensionale Spannungsfeld der betrieblichen Interessenvertretung zwischen Belegschaft, Management und Gewerkschaft für die jüngere Geschichte noch durch eine vierte Dimension ergänzt werden.

Für seine Analyse stützt sich Owetschkin vorrangig auf publizierte Studien, die er nur stellenweise durch Archivalien aus dem IG-Metall-Archiv (im Archiv der sozialen Demokratie der Friedrich-Ebert-Stiftung Bonn) sowie dem Archiv für soziale Bewegungen Bochum ergänzt. Durch diesen Zugriff verengt sich die Perspektive der Studie deutlich auf die durch die Publikationslage gut dokumentierten Unternehmen Volkswagen, Ford, Opel, Daimler-Benz und AUDI. Dadurch geraten jedoch Themenstellungen und Unternehmen aus dem Fokus, die die Analyse bereichert hätten.

So wäre zu fragen, wie sich die Betriebsräte im Falle von (drohenden) Insolvenzen oder Übernahmen verhalten haben oder verhalten. Es wäre zu erwarten, dass im Spannungsfeld der betrieblichen Interessenvertretungen unterschiedliche Interessenlagen und Handlungsprämissen vorherrschen und innerhalb der jeweiligen betrieblichen Sozialordnung auszuhandeln sind. Hierfür wären die Insolvenz der Borgward-Gruppe 1961, die gescheiterte Übernahme der BMW AG durch Daimler-Benz 1959, die Übernahme der AUDI GmbH durch Daimler-Benz 1958 und die ‚Weiterreichung‘ an die Volkswagen AG 1964 oder die Diskussionen um die Opel-Übernahme 2009 geeignete – aber wohl nur unzureichend durch Publikationen aufgearbeitete – Fallbeispiele gewesen. In diesen Ausnahmesituationen verdichten sich Handlungspraxen, Funktionsweisen und Diskussionsräume, was für die Analyse der jeweiligen betrieblichen Sozialordnung wertvolle analytische Hinweise geben könnte.

Die zunehmende Kooptierung der freigestellten Betriebsräte durch die Unternehmen und deren zunehmende Entfremdung von der Betriebswirklichkeit hätte sich anschau-

lich an der 2005 bekannt gewordenen VW-Korruptionsaffäre darstellen lassen. Das von der Konzernleitung aufgesetzte System zur Bestechung von Mitgliedern des Betriebsrats durch finanzielle Zuwendungen und andere ‚Annehmlichkeiten‘ sollte die betriebliche Interessenvertretung korrumpieren. Die aus der Aufdeckung resultierenden Diskussionen innerhalb des Spannungsfelds der betrieblichen Interessenvertretung hätte Aufschlüsse über die betriebliche Sozialordnung als Handlungsrahmen erwarten lassen.

Zudem fällt auf, dass die Ausweitung der westdeutschen Automobilindustrie auf die ostdeutschen Standorte nach der Wiedervereinigung in der Studie kaum Berücksichtigung findet. Hier wären aus dem Aufeinandertreffen der ideologisch vorgeprägten Belegschaften mit den Strukturen und Funktionsweisen des westdeutschen Mitbestimmungsmodells spannende Einsichten zu erwarten gewesen. Nichtsdestoweniger ist abschließend festzuhalten, dass Dimitrij Owetschkin eine gut geschriebene Studie vorgelegt hat, deren übergreifende Langzeitanalyse wesentliche Handlungsfelder der betrieblichen Interessenvertretung in einer der wichtigen westdeutschen Industrien erschlossen hat.

HistLit 2017-2-011 / Florian Triebel über Owetschkin, Dimitrij: *Vom Verteilen zum Gestalten. Geschichte der betrieblichen Mitbestimmung in der westdeutschen Automobilindustrie nach 1945*. Bielefeld 2016, in: H-Soz-Kult 06.04.2017.