

Volkswagen

Thomas Haipeter
Interessenvertretung bei Volkswagen

Thomas Haipeter ist Leiter der Forschungsabteilung Arbeitszeit und Arbeitsorganisation im Institut für Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg-Essen.

Thomas Haipeter

Interessenvertretung bei Volkswagen

Neue Konturen einer strategischen Mitbestimmung

VSA: Verlag Hamburg

www.vsa-verlag.de

© VSA: Verlag 2019, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg

Alle Rechte vorbehalten

Umschlagfoto: Dominique Leppin (dpa/Picture alliance)

Druck und Buchbindearbeiten: CPI books GmbH, Leck

ISBN 978-3-96488-013-0

Inhalt

Vorwort	7
1. Einleitung	9
1.1 Mitbestimmung bei VW	9
1.2 Entwicklungstendenzen der Mitbestimmung	15
1.3 Fragestellung, Vorgehen und Aufbau der Studie	20
2. Mitbestimmung bei VW im Spannungsfeld von Globalisierung und Standortkonkurrenz: Entwicklungstendenzen Anfang des Jahrtausends	27
2.1 Der Wandel des Konzerns	27
2.2 Standort- und Beschäftigungssicherung	29
2.3 Erweiterte Mitbestimmung	32
2.4 Transnationale Interessenvertretung	33
3. Nach der Krise: Kostendruck und Neujustierung der Betriebsratsarbeit	37
3.1 Kostendruck und Reorganisation	37
3.2 Der Zukunftstarifvertrag	42
3.3 Der »Volkswagen-Weg«	48
3.4 Betriebsrat im Dialog	57
4. Aufsichtsratsmitbestimmung: Der Übernahmeveruch durch Porsche und der Kampf um das VW-Gesetz	63
4.1 Aufsichtsratsmitbestimmung bei VW	63
4.2 Mitbestimmungspraxis und Planungsrunden	65
4.3 Der Kampf um das VW-Gesetz	72
4.4 Der Übernahmeveruch durch Porsche	76
4.5 Anteilseigner und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat ...	82

5. Wachstum, Reorganisation des Betriebsrats und neue Themenfelder	87
5.1 Konzernwachstum und die Strategie 2018	87
5.2 Neue Artikulationsmuster der Interessenvertretungen	95
5.3 Konflikte um Kostensenkung und strategische Ausrichtungen der Interessenvertretung	104
5.4 Diesel-Gate, Elektromobilität und der VW-Zukunftspakt	112
6. Interessenvertretung und der Strukturwandel der Belegschaften	123
6.1 Neue Herausforderungen der Interessenvertretungen	123
6.2 Interessenvertretung für Arbeiter... ..	127
6.3 ...und Interessenvertretung für Angestellte	131
6.4 Integration der Interessen im Betrieb	140
6.5 Die Kampagnen der Geschäftsstelle Wolfsburg für die Kontraktlogistik und für die Entwicklungsdienstleister	143
7. Transnationale Interessenvertretung bei VW	149
7.1 Struktur und Praxis der transnationalen Interessenvertretung	149
7.2 Der Brüssel-Konflikt und die Standortkonkurrenz	153
7.3 Transnationale Vereinbarungen und die Charta der Arbeitsbeziehungen	156
7.4 Transnationale Unterstützungspraxis	162
7.5 InterSoli: Das Gewerkschaftsnetzwerk	167
8. Zusammenfassung: Konturen der strategischen Interessenvertretung	175
Literatur	183

Vorwort

In diesem Buch werden Entwicklungen der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung bei Volkswagen in den letzten zehn bis 15 Jahren geschildert und analysiert. Sie reichen von Konflikten um Beschäftigungs- und Standortsicherung, das VW-Gesetz und den Übernahmeversuch durch Porsche sowie eine beteiligungsorientierte Interessenvertretungsarbeit und Fragen der interessenvertretungspolitischen Erschließung von »neuen« Beschäftigtengruppen bis hin zur Einflussnahme auf Investitionsplanungen und transnationale Interessenvertretungspraxen. Diese breite Palette von Entwicklungen hat sich, so lautet die zentrale Schlussfolgerung des Buches, bei Volkswagen zu einem in Form und Qualität neuartigen Typus einer strategischen Interessenvertretung verdichtet.

Doch dieses Buch schildert nicht nur Entwicklungen, es hat auch eine eigene Entwicklung genommen. Der ursprüngliche Anknüpfungspunkt dafür war ein von der Deutschen Forschungsgemeinschaft finanziertes Forschungsprojekt, das ich mit den Kolleg*innen Sophie Rosenbohm und Markus Hertwig am Institut Arbeit und Qualifikation in den letzten drei Jahren durchführen konnte. In dem Projekt ging es um die Frage der Artikulation von Interessen in Mehrebenensystemen von Interessenvertretungen, also um die Interessenkoordinierung und -integration zwischen und auf lokalen, nationalen und transnationalen Handlungsräumen von Interessenvertretungen in Multinationalen Unternehmen. Im Projekt haben wir aufgrund unserer Vorkenntnisse Volkswagen als einen für unsere Fragestellung interessanten Fall eingestuft und uns entschieden, dort anzufragen. Mit dieser Idee wandte ich mich an die Geschäftsstelle der IG Metall in Wolfsburg und an die Betriebsräte im Wolfsburger Hauptsitz von Volkswagen. Die Akteure waren der Idee gegenüber nicht nur aufgeschlossen, sondern haben in den Vorfeldgesprächen auch Interesse signalisiert, die Untersuchung thematisch zu erweitern und eine breitere Analyse der Interessenvertretung bei Volkswagen in Angriff zu nehmen. Dieses Buch ist das Ergebnis dieser Überlegungen. Es ist damit genau genommen kein Projektbericht, aber doch im Kontext eines Forschungsprojekts entstanden.

Unabhängig von dieser Frage steht fest, dass dieses Buch ohne Hilfe und Unterstützung nicht zustande gekommen wäre. Dabei ist zunächst

die Deutsche Forschungsgemeinschaft zu nennen, ohne deren Projektmittel wir das gesamte Projekt nicht hätten durchführen können. Auch meinen Projektmitstreiter*innen gebührt Dank für die engagierte Zusammenarbeit in unserem Forschungsprojekt. Vor allem aber bin ich den Betriebsräten bei Volkswagen und den Gewerkschaftssekretär*innen der Wolfsburger Geschäftsstelle der IG Metall zu Dank verpflichtet, die mit mir zusammen die Idee zu dem Buchprojekt entwickelten, die mich logistisch auf vielfältige Weise unterstützten und die mir ihre wertvolle Zeit für die teilweise umfangreichen Interviews zur Verfügung stellten. Ich habe dabei viel gelernt, und ich hoffe, davon dem geeigneten Leser etwas weitergeben zu können. Und schließlich gilt mein Dank auch dem VSA: Verlag für die kompetente und unkomplizierte Betreuung der Veröffentlichung.

Thomas Haipeter

1. Einleitung

1.1 Mitbestimmung bei VW

Volkswagen (VW) ist seit Langem ein bevorzugtes Objekt der sozialwissenschaftlichen Forschung. Das liegt nicht nur daran, dass der Konzern nach der Zahl der Beschäftigten inzwischen das größte deutsche Unternehmen ist und auch weltweit zu den größten Multinationalen Konzernen gehört. Ein weiterer Grund dafür lautet, dass VW in vielen Punkten als Brennglas für allgemeinere Entwicklungen industrieller Produktion und industrieller Arbeit in Deutschland dienen kann, von den Anfängen vor dem Zweiten Weltkrieg über die Einführung amerikanischer Massenproduktionstechnologien und -methoden in den 1950er und 1960er Jahren sowie als Symbol des deutschen Wirtschaftswunders bis hin zu heutigen Entwicklungen der Globalisierung und der Standort-sicherung, der Einführung neuer Produktionssysteme oder auch jüngst der Debatte um die ökologische Transformation der Automobilindustrie.

Das Interesse am Fall VW bezieht sich aber auch und vor allem auf die Arbeitsbeziehungen und die Entwicklung der Mitbestimmung im Unternehmen, die, ebenso wie das Unternehmen als Vorreiter industrieller Produktion, als Avantgarde der deutschen Mitbestimmungspraxis gilt. Wenn man sich aktuelle Entwicklungstendenzen der Mitbestimmung anschauen will, dann kommt man an den Interessenvertretungen von VW und ihren Mitbestimmungspraxen nicht vorbei. Dies liegt zunächst daran, dass die Mitbestimmungsakteure bei VW, die Betriebsräte auf allen Ebenen im Zusammenspiel mit der IG Metall als Tarifvertragspartei, immer wieder neue Entwicklungen angestoßen haben. Ein Beispiel dafür sind die Vereinbarungen zur Standort- und Beschäftigungssicherung aus den frühen 1990er Jahren und die damit verbundene Vier-Tage-Woche, die sowohl als Pioniere einer neuen Regulierungsform der Arbeitsbedingungen (Rosdächer 1997) als auch als Vorreiter für neue Formen der Arbeitszeitverkürzung (Jürgens 1998) untersucht worden sind. Ein anderes Beispiel ist die Erweiterung der Mitbestimmung, die im Rahmen des vieldiskutierten Projekts Auto 5000 bei der Leistungs- und Personalbemessung durchgesetzt wurde (Schumann et al. 2006). Zudem galt die Mitbestimmung bei VW als illustratives Beispiel für ein Co-Management der Betriebsräte (Klitzke et al. 2000). Und schließlich

ist VW auch eines der wenigen international aktiven Unternehmen mit einem Weltbetriebsrat; auch hier ist ein Fundus von Erkenntnissen darüber zu erwarten, wie ein solches Gremium in der Praxis funktionieren und welche Rolle es im Mehrebenensystem der betrieblichen Interessenvertretung spielen kann (Haipeter et al. 2019).

Hinzu kommt, dass die Mitbestimmung bei VW auf besonderen Machtressourcen aufbaut, die in der deutschen Mitbestimmungslandschaft kaum eine Parallele finden. Dies gilt zunächst für die Größe des Unternehmens und der Betriebe. Betriebsräte finden in Großunternehmen mit großen Betrieben grundsätzlich bessere Ressourcenbedingungen als in kleineren Unternehmen vor, auch wenn hier die Verteilungsschlüssel der Betriebsräte ungünstiger sind. Bei VW beispielsweise kommt im Werk Wolfsburg rund ein Betriebsrat auf 1.000 Beschäftigte, während in einem Werk mit 1.000 Beschäftigten ein Gremium mit 13 Betriebsräten zu gründen wäre. Doch häufig gibt es in Großbetrieben die Möglichkeit, zusätzlich zu den Betriebsratsmandaten noch die Finanzierung von Fachreferent*innen mit den Unternehmen auszuhandeln, die den Betriebsräten Expertise in Sachfragen geben und sie bei vielen Aufgaben entlasten können. Außerdem sind die Betriebsratsgremien insgesamt weit größer und die Zahl der Freistellungen ist absolut deutlich höher als in kleineren Betrieben, sodass sich leichter arbeitsteilige Strukturen und professionalisierte Praktiken herausbilden können. Auch die Unterstützung durch die Gewerkschaften ist umfassender, weil für diese Unternehmen separate Unternehmensbetreuer abgestellt werden, die die Sitzungen der überbetrieblichen oder auch der betrieblichen Gremien begleiten und zudem, sofern vorhanden, im Aufsichtsrat präsentiert sind.

Bei VW kommt ein für deutsche Verhältnisse weit überdurchschnittlicher – und ein selbst unter den Automobilunternehmen einzigartig hoher – gewerkschaftlicher Organisationsgrad von über 90% in den Produktionswerken hinzu, einschließlich der ebenfalls mit über 70% stark organisierten Angestellten. Diese Organisationsmacht durch die organisierten Beschäftigten bildet ein Mobilisierungs- und Durchsetzungspotenzial, das in Konflikten situativ eingesetzt werden kann und auch eingesetzt wird, insbesondere in Tarifverhandlungen.

Eine dritte zentrale und im Vergleich zu anderen Unternehmen einzigartige Machtressource ist die besondere Struktur der Aufsichtsratsmitbestimmung. Dazu gehört, dass sich auf der Kapitaleseite zwei Repräsentanten des Landes Niedersachsen – das als Anteilseigner etwas

mehr als 20% der Aktien hält – befinden, die dort politische Interessen der Standort- und Beschäftigungssicherung einbringen. Hinzu kommt, dass für wichtige Beschlüsse der Hauptversammlung wie Kapitalerhöhungen oder Änderungen der Satzung 80% der Stimmrechte – und nicht, wie nach deutschem Aktiengesetz, 75% – erforderlich sind und somit das Land faktisch eine Sperrminorität besitzt. Und schließlich bedürfen Entscheidungen über die Errichtung und Verlegung von Produktionsstätten einer Zustimmung von zwei Dritteln der Mitglieder des Aufsichtsrats und sind damit nicht ohne Stimmen der Arbeitnehmervertreter durchsetzbar.

Auf dieser Grundlage konnten die Interessenvertretungen bei VW eine Mitbestimmungspraxis entwickeln, die deutlich über den Rahmen des deutschen Betriebsverfassungsgesetzes hinausgeht. Insbesondere gelang es, Einfluss auf wirtschaftliche Unternehmensentscheidungen zu gewinnen und dabei die Beschäftigungssicherung als Unternehmensziel zu verankern. Vor allem deshalb, aber auch wegen ihrer Professionalität und ihrer transnationalen Reichweite, können die Betriebsräte bei VW als Avantgarde der deutschen Mitbestimmung betrachtet werden.

Als solche sind sie allerdings auch ein bevorzugtes Ziel der Kritiker der Mitbestimmung, die zu zeigen versuchen, dass Mitbestimmung die Effizienz, Produktivität und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen schwächt, weil sie zu umständlich, zu bürokratisch, zu zeitaufwändig oder auch zu teuer sei und damit schnelle Reaktionen der Unternehmen auf den beschleunigten Wandel globalisierter Märkte verhindern würde. Deshalb werden Krisen oder Probleme gerade bei VW dankbar aufgegriffen, weil damit die Behauptung unterfüttert werden kann, dass die Mitbestimmung umso mehr Schwierigkeiten erzeugt, je größer ihr Einfluss ist. Dies zeigte sich insbesondere beim VW-Skandal des Jahres 2005, als unter anderem der damalige Vorsitzende des Wolfsburger Betriebsrats (und aller überbetrieblichen Betriebsratsgremien des Konzerns), Klaus Volkert, zurücktreten musste, weil bekannt wurde, dass er vom Unternehmen mit finanziellen Zuwendungen oder auch Prostituierten bestochen worden war. Schnell wurde daraus abgeleitet, dass den Betriebsräten im durch Co-Management und kooperative Nähe zwischen den Betriebsparteien gekennzeichneten »System VW« (Dombois 2009), aber auch der Mitbestimmung insgesamt (Selenz 2005), ein Hang zu Korruption und Bestechung eigen sei.

Allerdings setzten sich solche Betrachtungen nicht durch. Wie die Rechtsprechung zeigen sollte, war die Affäre das Ergebnis einer beson-

deren personellen Konstellation auf den Seiten von Betriebsratsvorsitz *und* Personalvorstand – neben wenigen führenden Betriebsräten betraf dies auch wenige führende Mitarbeiter des Personalbereichs, unter ihnen den Vorstand Peter Hartz. Es ging um die Integrität der handelnden Personen, nicht um die grundlegenden Merkmale der Arbeitsbeziehungen. Hierin dürfte sich die Situation bei VW auch nicht grundlegend von anderen großen deutschen Automobilherstellern unterschieden haben. Kompromissorientierung und Interesse am wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen als Grundlage für sichere Arbeitsplätze sind bei allen Automobilherstellern tragende Merkmale der Arbeitsbeziehungen. Zudem ist es eine Binsenweisheit, dass Machtressourcen zum persönlichen Vorteil genutzt und missbraucht werden können, und mit Blick auf Betriebsräte gilt dies sicherlich vor allem für die Betriebsratsvorsitzenden. Bei VW war die Integrität der Personen in einer bestimmten Phase nicht gegeben.

Entscheidend für die weitere Entwicklung war vielmehr, dass die Betriebsräte daraus Konsequenzen gezogen und Vorkehrungen getroffen haben, dass sich solche Entwicklungen nicht wiederholen. Insbesondere haben sie, wie im Folgenden gezeigt wird, neue Interessenvertretungsformen entwickelt, die auf die Beteiligung der Beschäftigten und Präsenz auch der Vorsitzenden vor Ort setzten. Ziel dieser Vorgehensweise war, die vormals große Kluft zwischen Beschäftigten und Betriebsratsspitzen zu verringern, die Transparenz des eigenen Handelns zu erhöhen und auf diese Weise einen zentralen Schwachpunkt des alten »Co-Managements« (ebd.) zu überwinden oder mehr noch: das System grundlegend zu verändern.

Wichtig ist die in der Debatte formulierte Empfehlung, den Blick stärker auf die inneren Strukturen und die Organisation der Betriebsräte und ihrer Gremien zu richten, als dies bislang in der Mitbestimmungsforschung geschehen ist (ebd.). Denn Betriebsräte sind keine homogenen Akteure, sie setzen sich vielmehr aus Fraktionen und vor allem auch aus unterschiedlichen Organisationsebenen zusammen (dazu auch Bosch 1997; Haipeter 2010; Behrens/Kädtler 2008). Die Entwicklung der inneren Organisation der Betriebsräte ist deshalb nicht von ungefähr ein zentrales Thema der vorliegenden Studie. Wie wird Betriebsratsarbeit bei VW organisiert? Welche Strukturen z.B. in Form von Ausschüssen wurden geschaffen? Welche Themen standen dabei im Vordergrund? Welche Ziele und strategische Vorgehensweisen verbinden die Interessenvertretungen damit?

Daran schließt sich die Frage an, wie die unterschiedlichen Ebenen der Interessenvertretung zusammenarbeiten. Denn die Interessenvertretung bei VW bildet ein Mehrebenensystem (Lecher et al. 2002; Keune/Marginson 2013) par excellence. Auf der untersten Ebene befinden sich die lokalen Betriebsräte in den einzelnen Betrieben, die bereits überaus komplexe Gremien sind. Dies gilt vor allem für den Betriebsrat des Werkes Wolfsburg mit seinen allein 66 IG Metall-Mitgliedern, die in neun Bereiche aufgeteilt sind. Darauf baut der Gesamtbetriebsrat (GBR) auf, der die Werke der Konzernmutter, der Volkswagen AG in Deutschland – sowie, angegliedert, der Tochtergesellschaften VW Sachsen und VW Osnabrück – umfasst, also alle Werke, die in Deutschland vornehmlich Produkte der Marke Volkswagen bauen. Über dem Gesamtbetriebsrat ist der Konzernbetriebsrat (KBR) angesiedelt, der neben Vertretern des GBR der Volkswagen AG auch die anderen deutschen Tochtergesellschaften wie Audi, Porsche, die Financial Services, aber auch die Tochtergesellschaften der Nutzfahrzeugsparte MAN und Scania umschließt. Und schließlich finden sich an der Spitze die transnationalen Interessenvertretungsgremien des Europäischen Konzernbetriebsrats und des Weltkonzernbetriebsrats (EKBR und WKBR), in denen jeweils die Repräsentanten aller Auslandsstandorte des VW-Konzerns vertreten sind – mit Ausnahme der chinesischen Standorte, die mit einer eigenen Delegation ohne Stimmrecht an den Sitzungen des WKBR teilnehmen.

Die Komplexität des Mehrebenensystems ergibt sich nicht nur aus der schier Zahl seiner Ebenen; hier ließe sich argumentieren, dass auch die Unternehmensseite mit einer solchen Komplexität konfrontiert ist. Anders als die Unternehmensseite aber sind die Interessenvertretungen prinzipiell nicht hierarchisch, sondern demokratisch strukturiert. Die unteren Ebenen delegieren ihre Vertreter auf die höheren Ebenen und definieren deren Handlungs- und Verhandlungsspielräume. Dies schließt ein, dass die Interessenvertreter der oberen Ebenen von den Beschäftigten vor Ort als ihre Betriebsräte und von den lokalen Betriebsräten als ihre Repräsentanten gewählt werden und sie sich dementsprechend auch direkt gegenüber ihren Wählern legitimieren müssen. Anders als auf der Managementseite können Interessenvertretungen der oberen Ebenen daher keine Entscheidungen für die unteren Ebenen treffen und diese dekretieren, sondern müssen sich den Konsens der unteren Ebenen einholen. Sie brauchen eine »Willingness to act« (Offe/Wiesenthal 1980) und müssen diese kommunikativ erzeugen; mit anderen Worten, sie müssen Interessen zwischen den Ebe-

nen artikulieren (Haipeter et al. 2019). Daher sind die oberen Ebenen mit Blick auf ihre demokratische Legitimierung und ihre unmittelbaren Machtressourcen nicht die stärksten, sondern die schwächsten Ebenen der Interessenvertretungen.

Zugleich sind sie aber die Ebenen, die mit den stärksten Managementebenen, den Konzern-, Gesellschafts- oder, wie im Fall von VW, auch den Markenvorständen, auf Augenhöhe handeln und verhandeln müssen. Strategische Fragen der Zuweisung von Produkten oder Investitionen oder der Gründung neuer Standorte werden eben nicht vor Ort in den Betrieben behandelt, sondern sind als strategische Entscheidungen auf der Ebene der Unternehmensleitungen angesiedelt. Und nur die auf diesen Ebenen angesiedelten Interessenvertretungsgremien können diese Entscheidungen auch mit der Unternehmenseite beraten oder Regelungen dazu abschließen. Deshalb erscheint eine Delegation von Verhandlungsautorität an die überbetrieblichen Ebenen für die lokalen Interessenvertretungen zum einen überaus rational. Zum anderen aber gehen sie damit auch das Risiko ein, dass auf den oberen Ebenen Kompromisse geschlossen werden, die nicht alle Interessen der einzelnen Standorte bedienen können, beispielsweise wenn ein Standort weniger Produktzusagen bekommt als möglich, damit ein anderer Standort keine Beschäftigung abbauen muss. Diese Kompromisse müssen dann sowohl den lokalen Interessenvertretungen als auch den Beschäftigten als Wählern und Gewerkschaftsmitgliedern erläutert werden.

Die interne Organisation und die Themen und Ziele der Interessenvertretungsarbeit auf und zwischen den Ebenen sind nicht als autonome Phänomene zu sehen, sondern sie entwickeln sich immer auch in der Auseinandersetzung mit dem Wandel der Managementstrategien und der Organisationsstrukturen des Unternehmens. Hier sind bei VW in den letzten zehn Jahren gravierende Veränderungen festzustellen. Die Globalisierung des Konzerns wurde weiter vorangetrieben. Sie war zugleich verbunden mit einer Expansionsstrategie, die auf profitables Wachstum und den Ausbau des Nutzfahrzeugsegments abzielte. In der Summe von Markterfolgen, neuen Werken und Kapazitätsaufbau sowie dem Kauf anderer Unternehmen verdoppelten sich Produktion und Beschäftigung in den letzten zehn Jahren nahezu. Der Konzern wurde damit, mehr als zuvor, zu einem Mehrmarkenkonzern, in den neben die »alten« Marken wie VW und Audi, aber auch SEAT und Skoda, neue Marken wie MAN und Scania oder Porsche, Bugatti und Lambor-

ghini hinzutreten. Schließlich wurden auch neue Themen wie der Wandel von Antriebs- und Mobilitätsformen virulent, angetrieben durch nationale und europäische Gesetzgebungen, aber bei VW auch durch die Diesel-Affäre um manipulierte Abgaswerte. Alles in allem also eine breite Palette von Entwicklungen und Themen, denen sich die Interessenvertretungen im Unternehmen stellen mussten.

1.2 Entwicklungstendenzen der Mitbestimmung

Auch wenn die Interessenvertretung bei VW als eine Avantgarde der Mitbestimmung betrachtet werden kann, ist doch ihre Reichweite und die Art der Veränderungen nur vor dem Hintergrund allgemeinerer Entwicklungstrends der Mitbestimmung zu bewerten. Insgesamt lassen sich mit Blick auf die Befunde der Literatur fünf Trends nachzeichnen, die die Mitbestimmung in den letzten beiden Dekaden auf unterschiedliche Weise und in unterschiedlicher Intensität geprägt haben: das Co-Management der Betriebsräte; die Dezentralisierung des Tarifsystems vor allem in Form von Tarifabweichungen zur Standort- und Beschäftigungssicherung; Betriebsräte als Promotoren von Innovationsprozessen; neue Ansätze der Beteiligungsorientierung von Interessenvertretung und ihrer Aktivierung durch die Gewerkschaften; schließlich die Entwicklung transnationaler Interessenvertretungen in Form europäischer Betriebsräte.

Das Co-Management und die Debatte darüber haben ihre Wurzeln in den frühen 1990er Jahren. Damals waren zwei durchaus widersprüchliche Entwicklungen der Mitbestimmung zu verzeichnen. Auf der einen Seite waren Betriebsräte in den industriellen Kernsektoren als Promotoren der Gruppenarbeit und partizipativer Managementkonzepte aktiv. Betriebsräte setzten sich seinerzeit, freilich in unterschiedlicher Intensität und mit unterschiedlichem Erfolg, für die Einführung innovativer, auf Funktionsintegration und erweiterten Partizipations- und Autonomiespielräumen beruhender Gruppenkonzepte ein. Auf der anderen Seite tauchten neue Themen wie Globalisierung und Standortkonkurrenz auf. Es entstand eine Standortdebatte, in der die kollektiven Arbeitsstandards als Hindernis der Wettbewerbsfähigkeit kritisch hinterfragt wurden, und zugleich entwickelten Unternehmen neue Strategien der Restrukturierung, in denen Kapitalmobilität und Produktionsverlagerungen wie auch Auslagerungen von Tätigkeiten an andere

Unternehmen eine große Rolle spielten. Standort- und Beschäftigungssicherung entwickelte sich damit zu einer neuen Kernaufgabe der Betriebsräte (Dörre 2002).

Dieses Spannungsfeld von offensiver Arbeitsgestaltung auf der einen und Standort- und Beschäftigungssicherung auf der anderen Seite prägt bis heute die Debatte um den Betriebsrat als Co-Manager. Der Begriff war von Beginn an durch zwei konträre Akzentuierungen gekennzeichnet. In der offensiven Variante entwickeln Betriebsräte neue Mitbestimmungsansprüche für neue Themen wie partizipative Organisationskonzepte (Müller-Jentsch/Seitz 1998). In der defensiven Lesart hingegen bezieht sich Co-Management vor allem auf die Einbindung in Managemententscheidungen und die Vertretung einer langfristigen und »ökonomistischen« Perspektive der sozialen Absicherung und der Beschäftigungssicherung, nicht aber auf erweiterte Mitbestimmung in neuen Handlungsfeldern (Kotthoff 1994, S. 54).

Seitdem haben sich, nicht zuletzt wegen der wachsenden Bedeutung der Standort- und Beschäftigungssicherung, schließlich die defensiven Interpretationen des Co-Managements »in Zeiten interessenvertretungspolitischer Rückschritte« (Kotthoff 1998) mehr und mehr durchgesetzt. Rehder (2003) bezieht das Co-Management ausdrücklich auf die Aushandlung betrieblicher Beschäftigungs- und Standortbündnisse, die allerdings mit Legitimationsproblemen für die Interessenvertretungen einhergehen können (Rehder 2006). Ergänzend weisen Behrens und Kädtler (2008) darauf hin, dass die Handlungsgrundlagen des Co-Managements als Interessenvertretungsmuster durch die neuen Restrukturierungsstrategien der Unternehmen untergraben werden können. Denn die Informations- und Beteiligungsmöglichkeiten der Betriebsräte sind bei Auslagerungen oder Verlagerungen ins Ausland weit schwächer als beim Abbau von Hierarchieebenen oder bei der Einführung von Gruppenarbeit, auf die das offensive Co-Management abzielte.

Die Standort- und Beschäftigungssicherung ist zugleich Triebkraft des zweiten Entwicklungstrends der Mitbestimmung, der Tarifabweichungen durch tarifliche Öffnungsklauseln. Gegenstand der Tarifabweichungen sind betriebsbezogene Unterschreitungen von Tarifnormen. Überraschenderweise haben sich gerade hier neue Formen einer beteiligungsorientierten Interessenvertretung entwickelt. Bei Tarifabweichungen stellt sich den Interessenvertretungen das Legitimationsproblem in verschärfter Form, und Beteiligung spielt eine Schlüsselrolle zu seiner Überwindung. Kern der Beteiligung ist die Einbeziehung der Ge-

werkschaftsmitglieder in die Entscheidungsprozesse der Verhandlungen, sei es in Form von Abstimmungen über die Aufnahme von Verhandlungen und über die Ergebnisse von Verhandlungen oder auch in Form von Wahlen zur Zusammensetzung von Tarifkommissionen. Die Mitglieder werden dabei – metaphorisch gesprochen – als Bürger ihres Betriebes gefragt. In Untersuchungen konnte festgestellt werden, dass die Beteiligung der Mitglieder nicht nur von den Betriebsräten als Beitrag zur Legitimationsgewinnung betrachtet wurde, sondern dass sie auch durch Mitgliederzuwächse die gewerkschaftliche Organisationsmacht im Betrieb stärkte, die wiederum die Stellung der Betriebsräte im Betrieb verbesserte. Als entscheidender Punkt erwies sich in allen Fällen die demokratische Legitimation, die der Prozess der Tarifabweichung dadurch gewonnen hat (Haipeter 2010).

Damit wurde ein neuer Akzent gesetzt, der sich zu einem eigenen Entwicklungstrend der Mitbestimmung entwickelte, die Beteiligungsorientierung. Ihre Impulse erhielt diese Entwicklung vor allem von den Gewerkschaften, die die positiven Erfahrungen der Tarifabweichungen in betriebspolitischen Kampagnen zu nutzen versuchten, die auf die Stärkung der Betriebsräte abzielten. Ein Beispiel dafür ist die Kampagne »Besser statt billiger« der IG Metall NRW (Haipeter et al. 2011). Betriebsräte sollten hier in die Lage versetzt werden, Alternativen zu Kostensenkungs- und Auslagerungsstrategien der Unternehmen zu entwickeln. Das zentrale Charakteristikum der »Besser statt billiger«-Fälle bestand darin, angebliche betriebswirtschaftliche Zwänge kritisch zu betrachten, betriebsöffentlich infrage zu stellen und betriebswirtschaftlich gangbare Alternativen zu entwickeln. Diese Aktivierung erfordert allerdings neue Kompetenzen der Betriebsräte bei der Bewertung betriebswirtschaftlicher Begründungen und bei der Entwicklung alternativer Konzepte der Reorganisation oder sogar der Unternehmensstrategie. Zentral war dabei nicht nur die Expertise durch gewerkschaftlich vermittelte Beratungsunternehmen, sondern auch und vor allem die Beteiligung der Beschäftigten an der Ausarbeitung von Alternativen. Beschäftigte wurden als Experten ihrer Arbeit gefragt und eingebunden. Auf diese Weise konnte Experten- und Beschäftigtenwissen gesammelt und genutzt werden, das vom Management für seine Konzepte nicht abgerufen wurde.

Ein zweites Beispiel für die Beteiligungsorientierung sind neue betriebspolitische Initiativen der Angestelltenpolitik, die darauf abzielen, Angestellte als Wähler, als Mitglieder oder auch als aktive Interessen-

vertreter zu gewinnen (Haipeter et al. 2016). Auch dabei spielt die Beteiligung der Beschäftigten eine herausragende Rolle. Die Initiativen sind eine Art Laboratorium für unterschiedliche Beteiligungsformen wie Arbeitsgruppen, die mit Angestellten an Themen arbeiten, oder Befragungen von Angestellten, mit deren Hilfe die Relevanz von Problemen aufgezeigt werden soll. Angestellte wissen es nach den Befunden sehr zu schätzen, wenn sie vom Betriebsrat als Experten angesprochen werden. Betriebsräte gewinnen dadurch nicht nur an Expertise, sondern auch an Legitimation.

Komplementär und, wie im Fall von »Besser statt billiger«, verbunden mit neuen Beteiligungsformen der Interessenvertretungen, mehren sich zudem viertens Befunde, dass Betriebsräte als Treiber und Promotoren von Innovationen wirken (Gerlach 2012; Kriegesmann et al. 2012). Dabei stehen die »sozialen Dimensionen des betrieblichen Innovationsprozesses« (Schwarz-Kocher et al. 2011) im Zentrum. Produkt- und Prozessinnovationen, also Innovationen, die auf die Gestaltung technologischer Prozesse ausgerichtet sind, spielen eine allenfalls untergeordnete Rolle (Haipeter et al. 2011). Auch Betriebsräte, die sich Gedanken um neue Produkte und Geschäftsfelder machen, bleiben auf wenige Fälle besonders aktiver und ressourcenstarker Interessenvertretung zumeist in großen Konzernen beschränkt. Anders steht es um organisatorische Innovationen, die auf Arbeitsorganisation, Arbeitsprozesse oder auch Arbeitszeitregelungen abzielen. Sie sind für die Betriebsräte als Kenner der Betriebe und ihrer Organisation das nahe liegende innovationspolitische Spielfeld. Hier können sie an die Traditionen des offensiven Co-Managements anknüpfen, ihr eigenes kumuliertes Wissen über ihre Organisationen einbringen und ihre Kompetenzen erweitern, wenn sie die Beschäftigten als Experten ihrer Arbeit miteinbeziehen.

Ein fünftes zentrales Merkmal der Mitbestimmung der letzten beiden Jahrzehnte schließlich ist die Entwicklung transnationaler Interessenvertretungen in Form Europäischer Betriebsräte (EBR) (Hann et al. 2017; Hauser-Ditz et al. 2016; Waddington 2011). Die Forschung hat viele Befunde zur Vielfalt und zur Entwicklung von EBRs zutage gefördert. Die Vielfalt spiegelt sich in den Typologien wider, wie sie von Lecher et al. (2002); Kotthoff (2006) oder Hauser-Ditz et al. (2016) entwickelt wurden. Diese Typen weisen eine – um die Unterscheidungen von Lecher et al. (2002) zu bemühen – überaus große Spannweite von symbolischen bis hin zu beteiligungsorientierten EBR-Gremien auf, die sich vor allem an der Art und Weise bemisst, ob Interessen auf trans-

nationaler Ebene aggregiert und effektiv vertreten werden. Insgesamt konnte jedoch festgestellt werden, dass die Vielfalt von Interessenvertretungspraktiken weniger breit gestreut ist, als es die Typologien auf den ersten Blick suggerieren; denn effektive EBRs als partizipative Verhandlungsgremien finden sich weit seltener als defizitäre EBRs mit nur symbolischer Relevanz (Marginson et al. 2013; Waddington 2011). Strukturen und Praktiken von EBR variieren mit einer Reihe situativer und institutioneller Faktoren (Hauser-Ditz et al. 2016; s. auch Gold/Rees 2013): den Strategien der beteiligten Akteure, den nationalen Institutionen und Kulturmustern, den historischen Entwicklungspfaden von EBRs und Unternehmen oder den Strukturen und Koordinationsprozessen des Konzerns selbst, in dem der EBR agiert.

Eine wesentliche Bedingung für die Entwicklung von Verhandlungsfähigkeit und Effizienz ist allerdings die erfolgreiche Integration von Interessen (Whittall et al. 2009). Kulturelle und institutionelle Unterschiede der im EBR präsenten Interessenvertretungen, Sprachbarrieren, ein geringes Niveau an Kommunikation oder auch die dominante Position einzelner Ländervertretungen insbesondere der Hauptsitze im EBR sind Faktoren, die diese Entwicklung behindern können. Umgekehrt sind demnach die Herausbildung gemeinsamer Deutungen, dichte Kommunikationsbeziehungen vor allem eines »harten Kerns« der Akteure in den Präsidien der EBRs sowie die Etablierung von Vertrauensbeziehungen, gemeinsamer Identitäten und solidarischer Handlungsorientierungen zentrale Vorbedingungen der transnationalen Interessenintegration. Gesicherte Erkenntnis ist zudem, dass gewerkschaftliche Koordinatoren einen wichtigen Einfluss auf die Qualität von EBR-Vereinbarungen in der Gründungsphase der transnationalen Gremien gewonnen haben; ihre Rolle als Unterstützer und Berater in bestehenden EBRs ist weniger profiliert (Waddington 2011). Neben der Koordination gehört auch die Bildung transnationaler gewerkschaftlicher Netzwerke in den Unternehmen zum Repertoire der Handlungsmöglichkeiten.

Globale Strukturen transnationalen Interessenvertretungshandelns, seien es Weltbetriebsräte oder Gewerkschaftsnetzwerke, haben nicht nur empirisch Seltenheitswert, auch die Forschung dazu ist weit weniger entwickelt als die EBR-Forschung (Müller et al. 2004). Diese Forschungslücke ist auch nicht durch die Untersuchungen zu Globalen Rahmenvereinbarungen (GRV) geschlossen worden (ein Überblick bei Helfen 2018), die sich vor allem auf die Regulierungstexte und seltener auf ihre Umsetzung und die Akteure konzentrieren. Die Untersuchung der transna-

tionalen Interessenvertretung im WKBR von VW trifft deshalb auf eine Leerstelle der Forschung.

1.3 Fragestellung, Vorgehen und Aufbau der Studie

Co-Management, Beteiligungsorientierung, die Adressierung von Angestellten, die Promotion von Innovationen und vor allem auch die transnationale Interessenvertretung – diese Entwicklungen beschreiben zentrale Facetten der Mitbestimmung bei VW. Auch bei VW hat die Interessenvertretung in den letzten Jahren neue Ansätze in diese Richtungen entwickelt: neue Formen der Einbeziehung und Beteiligung der Beschäftigten, neue Themen mit Zuschnitt auf die Angestellten, vor allem aber neue Muster einer strategischen Interessenvertretung, die sich nicht – oder nicht mehr – mit dem Begriff des Co-Managements decken. Das Kernmerkmal dieser strategischen Interessenvertretung besteht darin, Einfluss auf jene Fragen der Unternehmensstrategie und der Reorganisation zu nehmen, die üblicherweise für Betriebsräte kaum erreichbar schienen. Anders als beim Co-Management der Arbeitsorganisation geht es hier nicht nur um konkrete betriebliche Organisationsfragen, sondern um den Versuch, die unternehmensstrategischen Rahmenbedingungen mitzugestalten. Ein wesentliches Element ist dabei die transnationale Interessenvertretung auf der Ebene von EKBR und WKBR. Nicht nur gelang es den Interessenvertretungen bei VW, Einfluss auf transnationale Entscheidungen des Unternehmens zu nehmen; sie konnten auch eine Interessenvertretung auf globaler Ebene verankern, die ihresgleichen im internationalen Format sucht.

Die Entwicklung der strategischen Mitbestimmung bei VW eröffnet eine neue Facette der Mitbestimmung, die sich bislang bei anderen Unternehmen so nicht beobachten lässt. Die Betriebsräte bei VW beschreiten damit neue Wege in der deutschen Mitbestimmungslandschaft, womit freilich nicht gesagt ist, dass diese Form der Mitbestimmung frei von Problemen und Herausforderungen wäre. Es sind diese Entwicklungen und Herausforderungen, die im Mittelpunkt der vorliegenden Studie stehen. Dabei ist zugleich den Fragen nachzugehen, mit welchen Veränderungen der inneren Organisation des Betriebsrats sie einhergehen und vor allem auch, wie die Betriebsräte das Problem des Zusammenspiels der Handlungsfelder im Mehrebenensystem der Interessenvertretung bearbeiten.

Damit eng verbunden sind die Fragen, welche Zielsetzungen die Betriebsräte verfolgen, also welche »Interessen« sie definieren, auf welche Weise sie dies tun und welche Machtmittel sie nutzen oder überhaupt erst entwickeln, um diese Interessen umsetzen zu können. Diese Fragen zielen auf Deutungsmuster und Ressourcen als wichtige Dimensionen, die im sozialen Handeln konstruiert und reproduziert – oder auch verändert – werden (Giddens 1984). Soziale Akteure definieren Situationen auf der Grundlage von Deutungsmustern und richten ihr Handeln an den Ressourcen aus, die sie für die Durchsetzung ihrer Handlungsentwürfe in Anschlag bringen können. Die aktive Konstruktion von Deutungen und Interessen und der strategische Umgang mit Ressourcen sind damit zentrale Leistungen, die Betriebsräte als soziale Akteure erbringen oder erbringen müssen, wenn sie eine effektive Interessenvertretungspolitik entwickeln und umsetzen wollen. Dies schließt die Frage ein, welche Rolle dabei eigentlich die Beschäftigten spielen; beschränkt sich ihre Rolle darauf, die Betriebsräte zu wählen, oder werden sie von den Betriebsräten in die Entwicklung von Themen und Zielen einbezogen? Mit Blick auf die Themen der Interessenvertretungsarbeit liegt die Vermutung nahe, dass bei VW, wie in vielen anderen Unternehmen auch, die Standort- und Beschäftigungssicherung und die Arbeitsbedingungen im Zentrum des Betriebsratshandelns stehen, doch lässt dies offen, wie diese Ziele verfolgt werden, welche konkreten Themen dabei und darüber hinaus eine Rolle spielen und wie diese Themen entwickelt und bearbeitet werden.

Die Untersuchung nimmt die Entwicklungen seit Mitte des letzten Jahrzehnts in den Blick. Die Jahre 2005 und 2006 markieren eine Zäsur für die Betriebsratsarbeit bei VW. In diesen Jahren wurde die Affäre um Bestechungen und Bordellbesuche publik, wegen der der damalige Vorsitzende des Wolfsburger Betriebsrats (und aller übergeordneter Betriebsratsgremien), Klaus Volkert, zurücktrat, und der von der Affäre unbelastete Bernd Osterloh zum neuen Vorsitzenden gewählt wurde. Die Affäre ist an anderer Stelle aufgearbeitet worden (Dombois 2009). Nicht untersucht wurden aber bisher die weiteren Entwicklungen der Mitbestimmung bei VW: die turbulenten Zeiten weitreichender Sanierungs- und Kostensenkungsbestrebungen des Managements in den darauf folgenden Jahren; die Neujustierung der Betriebsratsarbeit, die mit dem Wechsel an der Betriebsratsspitze erfolgte; die Rolle der VW-Betriebsräte beim Übernahmever such durch Porsche und bei der Verteidigung des VW-Gesetzes; danach die Politik der Interessen-

vertretungen in der langen Wachstumsphase des Konzerns; und heute schließlich die Herausforderungen des Wandels von Antriebs- und Mobilitätsformen in der Automobilindustrie und die neuen Antworten, die die Interessenvertretungen dazu aktuell entwickeln.

Die Untersuchung ist aus einer Fallstudie hervorgegangen, die ursprünglich im Rahmen eines von der DFG finanzierten Forschungsprojekts durchgeführt wurde.¹ Die Fallstudie wurde dann vom Verfasser erweitert und zur vorliegenden Publikation ausgebaut. Die Studie beruht hauptsächlich auf Expert*inneninterviews mit Vertretern der betrieblichen und der gewerkschaftlichen Interessenvertretung sowie einem Interview mit zwei Vertreter*innen der Personalabteilung. Insgesamt wurden 14 leitfadengestützte Interviews mit einer Dauer von einer bis drei Stunden geführt, darunter sieben Interviews mit Betriebsräten von VW, drei Interviews mit Expert*innen der IG Metall, drei Interviews mit gewerkschaftlichen Interessenvertretern ausländischer Standorte des Konzerns – aus Polen, der Slowakei und Südafrika – und ein Interview mit Personalmanagern, die aus dem Bereich der internationalen Personalarbeit kommen.

Bei den Interviews mit den Betriebsräten wurden sowohl Betriebsräte der Ebenen von WKBR, EKBR, KBR und GBR – die im Folgenden in den verwendeten Zitaten als Betriebsrat 1-5 bezeichnet werden – befragt als auch zwei Betriebsräte aus unterschiedlichen Bereichen des Wolfsburger Werks vor Ort – die Betriebsräte 6 und 7. Die Expert*innen der IG Metall – als IG Metall 1, 2 und 3 kenntlich gemacht – kommen jeweils aus der Geschäftsstelle der IG Metall Wolfsburg. Die ausländischen Interessenvertreter werden mit ihren Standortländern eingeführt, die Personalmanager als »Management Personal« kenntlich gemacht. Die Interviews wurden jeweils vollständig transkribiert, anschließend kodiert und ausgewertet.

Zusätzlich wurden für die Analyse schriftliche Quellen verwendet, die dankenswerterweise vom Betriebsrat und der IG Metall Wolfsburg zur Verfügung gestellt wurden. Dabei handelte es sich insbesondere um tarifliche und betriebliche Vereinbarungstexte, aber auch um den Zugang zur Mitarbeiterzeitung »Mitbestimmen!« des Betriebsrats. Zusätzlich konnte im Unternehmensarchiv auch die Mitarbeiterzeitung des Unter-

¹ Der Titel des Forschungsprojekts lautet: Interessenvertretung in nationalen und transnationalen Handlungsräumen: Unternehmensrestrukturierung und das Problem der Interessenartikulation.

nehmens, »Autogramm«, in die Betrachtung einbezogen werden. Abschließend wurde eine umfangreiche Internetrecherche durchgeführt.

Aus den genannten Methoden und Quellen ergeben sich zwangsläufig Grenzen der Untersuchung. Dazu gehört erstens die Konzentration der Analyse auf das Wolfsburger Stammwerk. Aussagen zu anderen deutschen Werken des Unternehmens werden nicht getroffen oder nur soweit, als sie Herausforderungen und Handlungsergebnisse der überbetrieblichen Ebenen, vor allem des GBR, betreffen. Zweitens werden im Wolfsburger Betriebsrat Konkurrenzprozesse zu anderen Gewerkschaften nicht beleuchtet; im Vordergrund stehen die Betriebsräte der IG Metall Fraktion, die freilich die dominierende Fraktion im Gremium ist und knapp 90% der Sitze hält. Eine dritte Grenze bildet die Fokussierung auf die Interessenvertretung in der Muttergesellschaft des Konzerns, der VW AG. Die durch Unternehmenszukäufe vorangetriebene Ausweitung des Unternehmens zum Mehrmarkenkonzern und die Antworten der Interessenvertretungen werden zwar thematisiert, aber nur aus der Perspektive der Interessenvertretungen der VW AG und nicht aus der Perspektive der Interessenvertretungen der anderen Gesellschaften. Die ausländischen Standorte werden schließlich viertens mit den drei angesprochenen Interviews nur selektiv einbezogen; ein vollständiges Bild der transnationalen Interessenvertretung bei VW kann damit nicht gezeichnet werden, sehr wohl aber können vertiefende Einblicke in die Interessenvertretung einzelner Standorte präsentiert werden.

Die vorliegende Studie knüpft an eine ältere Untersuchung an, die der Verfasser bereits Ende der 1990er Jahre zur Mitbestimmung bei VW durchführen konnte (Haipeter 2000). In dieser Arbeit wurde herauszuarbeiten versucht, wie sich die Interessenvertretungsarbeit bei VW unter den Bedingungen der Globalisierung des Unternehmens und der einsetzenden Standortkonkurrenz entwickelt hat. Die Analyse war historisch angelegt, um den Wandel der Betriebsratsarbeit in der Zeit und in der Auseinandersetzung mit den Veränderungen der Unternehmensstrategien und -strukturen nachzeichnen zu können. Diese Grundausrichtung wird auch in der vorliegenden Untersuchung verfolgt. Es geht um den Wandel der Interessenvertretungsarbeit und um die Konstruktion neuer Deutungsmuster und Handlungsansätze vor dem Hintergrund neuer Bedingungen, die teilweise von den Interessenvertretungen selber beeinflusst wurden. Dazu eignet sich eine weitgehend historische Betrachtungsweise besser als eine analytische, die historische Elemente zwar aufnimmt, sie aber nach theoretisch-konzeptionel-

len Überlegungen neu zusammensetzt. Dies bedeutet freilich nicht, dass hier auf solche Überlegungen verzichtet wird. Doch werden konzeptionelle Ansätze der Untersuchung nicht – wie vielfach üblich – vorge stellt, sondern entlang der historischen Darstellung dort eingeführt, wo sie für die Analyse benötigt werden. Die Untersuchung verfolgt damit den Anspruch, dem Leser analytisch gehaltvolle »Thick Descriptions« (Geertz 1973) von Strukturen, Prozessen und Handlungen anzubieten.

Freilich wurde die Darstellung entlang der Chronologie der Ereignisse nicht durchgängig einhalten, weil die Interessenvertretung ein komplexer Gegenstand ist und viele Entwicklungen parallel oder zeitversetzt ablaufen. Ein chronologischer Aufbau würde deshalb dazu führen, dass die Gliederung der Kapitel sich an bestimmten Ereignissen und Entwicklungen orientiert, andere Ereignisse dabei aber unterbrochen würden und ihr Faden an anderer Stelle dann wiederaufgenommen werden müsste. Stattdessen werden zusammenhängende Episoden, soweit möglich, durchgängig beschrieben; beispielsweise wird die neue Interessenvertretungsstrategie des »Betriebsrats im Dialog« in einem Unterkapitel analysiert, obwohl sie als Episode den gesamten Untersuchungszeitraum umspannt. In folgenden Kapiteln werden dann Entwicklungen vorgestellt, die später begonnen haben, aber früher beendet wurden. Die Chronologie bezieht sich also auf einzelne Prozesse, nicht auf die Darstellung als Ganzes.

Die Darstellung beginnt mit einer kurzen Zusammenfassung der Ergebnisse der älteren Untersuchung des Verfassers. Diese Befunde sind wichtig für das Verständnis der aktuelleren Mitbestimmungspraxis und helfen dabei, das Neue dieser Praxis herauszuarbeiten. Danach wird die Darstellung in den teils historisch, teils thematisch angelegten Kapiteln entfaltet. Zunächst wird die Phase der Jahre 2005 und 2006 beleuchtet, in der die Unternehmenseite Sanierungskonzepte für die Kernmarke VW vorgelegt hat, mit denen sich die Interessenvertretung auseinandersetzen musste; dies geschah in Form der Aushandlung innovativer Tarifverträge, der Mitgestaltung neuer Produktionssysteme und der Entwicklung neuer Beteiligungskonzepte der Interessenvertretungen. Das darauffolgende Kapitel zeichnet den Kampf um das VW-Gesetz nach, der eng mit dem Übernahmever such von VW durch Porsche verbunden war und der für die Betriebsräte vor allem ein Kampf um den Erhalt der Mitbestimmung im Aufsichtsrat war, für die sie sich stark – und schließlich erfolgreich – engagierten. Danach werden die Veränderungen der Mitbestimmung in der langen Wachstumsphase des Konzerns

in den Blick genommen, an deren Ende Volkswagen zu einem der drei größten Automobilproduzenten aufstieg. In dieser Phase galt es für die Betriebsräte, die eigenen Strukturen an die wachsende Komplexität des Konzerns anzupassen, neue Konzepte für die Ausrichtung des Konzerns zu entwickeln und neue Antworten auf wiederkehrende Kostensenkungsstrategien des Unternehmens zu finden. Mit dem Wachstum ging zudem ein Wandel der Beschäftigung zugunsten der Angestellten einher, aber auch zugunsten neuer Randbelegschaften, der neue Herausforderungen an die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung stellte, auf die beide mit einer ausdifferenzierteren Interessenvertretungspolitik reagierten. Ähnliches gilt auch für neue Themen wie die Dieselkrise und die Elektromobilität. Schließlich wird die transnationale Interessenvertretung auf den Ebenen von EKBR und WKBR genauer betrachtet und die Entwicklung nachgezeichnet, die sie im Mehrebenensystem der Interessenvertretungen bei VW genommen hat.