

Thomas Fetzer

## Europäisierung und ›Nationalisierung‹

### Deutsche Gewerkschaftspolitik bei Ford (1967–1989)

Die zeitgeschichtliche Europakonjunktur hat seit einigen Jahren auch die Gewerkschaftsforschung erfasst. Zum einen sind historische Arbeiten zur Gewerkschaftspolitik in der Europäischen Gemeinschaft in den letzten Jahren nicht nur zahlreicher geworden<sup>1</sup>, sondern scheinen auch ihren bisherigen Status als vom Forschungsmainstream abgekoppelte ›Nischenprodukte‹ zu verlieren, was nicht zuletzt in Großprojekten wie jenem des Bochumer Instituts für soziale Bewegungen seinen Ausdruck findet.<sup>2</sup> Dieser Trend ist insbesondere deshalb vielversprechend, weil er mit Versuchen für eine Neuorientierung der Integrationshistoriografie zusammenfällt, welche auf eine Überwindung der traditionell politikgeschichtlichen Engführung und eine stärkere Berücksichtigung sozialhistorischer Fragestellungen zielen.<sup>3</sup>

Zum anderen ist in den Spuren von Donald Sassoons breit angelegter Analyse der europäischen Linken im 20. Jahrhundert<sup>4</sup> auch europäische Gewerkschaftszeitgeschichte als Strukturgeschichte populärer geworden. Es gibt hier einen Trend, von den traditionellen handbuchartigen Überblicken zu analytisch anspruchsvolleren vergleichenden Gesamtperspektiven zu gelangen, obwohl die Darstellungen dabei meist auf Westeuropa begrenzt bleiben und nur selten den Außenvergleich mit nicht-europäischen Gewerkschaften suchen.<sup>5</sup> Auch hier folgt die Gewerkschaftsforschung einer breiteren historiografischen Tendenz zur syntheseartigen ›Geschichte Europas‹<sup>6</sup> – einschließlich des mit einem solchen Ansatz verbundenen Risikos, einer modernisierungsteleologisch gefärbten europäischen Geschichtspolitik Vorschub zu leisten.<sup>7</sup>

In einer dritten ›Wachstumsbranche‹ der europäischen Zeitgeschichte ist die Gewerkschaftshistoriografie hingegen bisher kaum vertreten, nämlich in Bezug auf jene Arbeiten, die es sich zum Ziel setzen, Europa *in the making*, d. h. die Konstruktion Europas als Wahrnehmungs- und Handlungsraum historischer Akteure zu analysieren. Anders als bei

1 Vgl. als Überblick *Patrick Pasture*, Trade Unions as a Transnational Movement in the European Space 1955–65, in: *Wolfram Kaiser/Peter Starie* (Hrsg.), Transnational European Union. Towards a Common Political Space, London/New York 2005, S. 109–130; für die Bundesrepublik vgl. jetzt *Klaus Tenfelde* (Hrsg.), Deutsche Gewerkschaften und europäische Integration im 20. Jahrhundert, Essen 2009.

2 Towards Transnational Trade Union Representation? National Trade Unions and European Integration, Internationale Tagung des Instituts für soziale Bewegungen, 6.–8. Dezember 2007.

3 *Wolfram Kaiser*, From State to Society? The Historiography of European Integration, in: *Angela Bourne/Michelle Cini* (Hrsg.), Palgrave Advances in European Union Studies, Basingstoke 2005, S. 190–208.

4 *Donald Sassoon*, One Hundred Years of Socialism. The West European Left in the Twentieth Century, London/New York 1996.

5 Vgl. z. B. *Richard Hyman*, Understanding European Trade Unionism. Between Market, Class and Society, London 2001; *Michel Pigenet/Patrick Pasture/Jean-Louis Robert* (Hrsg.), L'apogée des syndicalismes en Europe occidentale, 1960–1985, Paris 2005.

6 Vgl. *Tony Judt*, Postwar. A History of Europe since 1945, London 2005; *Hartmut Kaelble*, Sozialgeschichte Europas. 1945 bis zur Gegenwart, München 2007.

7 Vgl. hierzu *Heinz-Gerhard Haupt*, Auf der Suche nach der europäischen Geschichte. Einige Neuerscheinungen, in: AfS 42, 2002, S. 544–556; *Stuart Woolf*, Europe and its Historians, in: CEH 12, 2003, S. 323–337.

der strukturgeschichtlichen Variante wird Europa hier nicht als Kategorie vorausgesetzt. Vielmehr sollen Prozesse der »(De-)Europeanisation«<sup>8</sup> in ihrer Genese und ihren Auswirkungen beschrieben und erklärt werden. Methodologisch inspiriert durch die Verflechtungs- und Transferegeschichte<sup>9</sup>, lenkt dieser Ansatz den Blick auf die Aneignungen Europas durch Akteure einschließlich der damit einhergehenden Kämpfe um Deutungs- und Handlungsmacht. Dies kann z. B. durch die Analyse europäischer Netzwerke<sup>10</sup> oder die Rekonstruktion der sich wandelnden Bedeutungen von »Europa« in nationalen Gesellschaften<sup>11</sup> erfolgen; die Konturierung von Europäizität wird hier weniger durch die Abwägung von Einheit und Vielfalt oder den Außenvergleich als dadurch erreicht, dass das Verhältnis von Europäisierung zu Prozessen der »Nationalisierung«, »Amerikanisierung« und auch der Globalisierung mitbedacht wird.

Im folgenden Beitrag wird versucht, diese Ansätze für die Gewerkschaftsforschung fruchtbar zu machen, und zwar mit einer Fallstudie zur Politik der von der IG Metall dominierten Betriebsratspolitik bei der Fordwerke AG zwischen 1967 und 1989; die Analyse konzentriert sich dabei auf Entwicklungen im größten deutschen Ford-Standort Köln. Die Geschichte gewerkschaftlicher Betriebspolitik bei Ford reicht natürlich bis in die Zeit der Ansiedlung des Unternehmens in Deutschland in den späten 1920er Jahren zurück, doch begann Europa erst dann eine prominente Rolle zu spielen, als sich Unternehmensstrukturen und -strategien seit den späten 1960er Jahren europäisierten. Allerdings ging dies mit einer »Nationalisierung« von Wahrnehmungs- und Handlungsmustern einher.<sup>12</sup> Europa wurde einerseits als Wettbewerbsraum erfahren, in dem deutsche Werke gegen Ford-Betriebe aus anderen Ländern konkurrieren mussten, und andererseits als Bedrohung deutscher Traditionen der Arbeitsbeziehungen, insbesondere der Mitbestimmung. Nach einer kurzen Darstellung der gewerkschaftspolitischen und unternehmensspezifischen Kontexte rekonstruiert der Beitrag die Herausbildung und nachfolgende Transformation dieser als verflochten zu beschreibenden Europäisierungs- und Nationalisierungsdynamik bis in die späten 1980er Jahre einschließlich der Auswirkungen auf Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen und die interne gewerkschaftliche Betriebspolitik. Der Schlussteil gibt einen kurzen Ausblick auf die 1990er Jahre und diskutiert einige weiterführende Fragen, die die Fallstudie für die Gewerkschaftsforschung und allgemeiner für die europäische Zeitgeschichte aufwirft.

## I. DER NATIONALE UND LOKALE KONTEXT DEUTSCHER GEWERKSCHAFTSPOLITIK BEI FORD

Wie von vielen Autoren immer wieder hervorgehoben worden ist, brachten die traumatischen Erfahrungen von Nationalsozialismus, Krieg und alliierter Besatzung einen tief-

8 Vgl. das von Klaus Kiran Patel und Martin Conway koordinierte DFG/AHRC-Projekt zu (De-) Europeanisation and History. Concepts, Conflicts, Cohesion since 1890, URL: <<http://www.europeanisation.org/project.html>> [27.2.2009]; Martin Conway/Kiran Klaus Patel, *Europeanisation in the Twentieth Century. Historical Approaches*, Houndmills (im Erscheinen).

9 Vgl. *Michael Werner/Bénédicte Zimmermann* (Hrsg.), *De la comparaison à l'histoire croisée*, Paris 2004.

10 Vgl. z. B. *Wolfram Kaiser*, *Christian Democracy and the Origins of European Union*, Cambridge 2007.

11 Für Deutschland vgl. *Ute Frevert*, *Europeanizing Germany's Twentieth Century*, in: *History & Memory* 17, 2005, S. 87–116.

12 Mit diesem Verständnis von »Nationalisierung« weiche ich von der sonst üblichen Verwendung des Begriffs im Sinne von »Verstaatlichung« ab. Es sei angemerkt, dass der hier beschriebene Prozess der »Nationalisierung« natürlich den vorherigen Prozess der endogenen Integration der Gewerkschaften in Nationalgesellschaften voraussetzt. Nationale Kategorien waren somit für Gewerkschaftspolitik bei Ford verfügbar, wurden aber eben durch die Europäisierung des Unternehmens viel wirkungsmächtiger.

greifenden Einschnitt für die Geschichte der deutschen Gewerkschaftsbewegung – trotz einiger wichtiger Kontinuitäten aus der Zeit der Weimarer Republik.<sup>13</sup> Die Nachkriegszeit markierte nicht nur das Ende der richtungsgewerkschaftlichen Teilung und die Durchsetzung des Industrieverbandsprinzips, sondern auch die sukzessive Aufgabe sozialistischer Utopien und die damit verbundene Akzeptanz des Prinzips der Sozialpartnerschaft. Dieser Prozess verlief nicht linear und ohne Konflikte<sup>14</sup>, doch der reformistische Trend setzte sich nicht zuletzt dank des seit dem Koreakrieg beschleunigten Wirtschaftsaufschwungs bis zu den frühen 1960er Jahren durch: Die von der Bundesregierung 1968 berufene »Kommission Mitbestimmung« fand keinerlei Indiz dafür, dass Arbeitnehmervertreter sozialistische Prinzipien in die Aufsichtsräte getragen hatten.<sup>15</sup>

Dies bedeutete nicht, dass gewerkschaftliche Interessenvertretung ohne Konflikte mit Regierungen und Unternehmern im Hinblick auf die Verteilung des Wirtschaftswachstums und den Einfluss von Arbeitnehmern auf wirtschaftliche Entscheidungsprozesse verlief, wie die Auseinandersetzungen um die Mitbestimmung in den frühen 1950er Jahren und die bitteren Arbeitskämpfe wie 1956/57 in Schleswig-Holstein und 1963 in Nordwürttemberg-Nordbaden verdeutlichen. DGB-intern entwickelte sich die Ordnungsmacht-Gegenmacht-Kontroverse zur zentralen Debatte in den späten 1950er und frühen 1960er Jahren.<sup>16</sup>

Vollbeschäftigung, Generationenwandel und ein neues gesellschaftliches Reformklima verstärkten gewerkschaftliche Initiativen in der zweiten Hälfte der 1960er Jahre vor allem im Bereich der Mitbestimmung; sie fanden in der Novellierung von Betriebs- und Unternehmensverfassung 1972 und 1976 ihren Niederschlag. Gleichzeitig führten die 1969er »wilden Streiks« zu einer offensiveren gewerkschaftlichen Tarifpolitik. In vielen Betrieben kam es zur Ablösung der »alten Garde«, und die Erneuerung von Gewerkschafts- und Betriebsratsstrukturen ging mit einem Trend zur Konfliktpartnerschaft einher; Betriebsräte gingen mit Initiativen zur »Humanisierung der Arbeitswelt« in die Offensive, stützten sich dabei auf eine extensive Interpretation neuer Mitbestimmungsrechte und im Konfliktfall auch auf den Druck der Belegschaften.<sup>17</sup>

Ungeachtet der Verlangsamung des Wachstums und steigender Arbeitslosigkeit infolge der Ölkrise 1973 setzte sich dieses Muster auch in den späten 1970er und den 1980er Jahren fort. Zwar verloren die Gewerkschaften zunehmend an politischem Einfluss und gerieten lohnpolitisch in die Defensive, doch kam es nun verstärkt zu Auseinandersetzungen über den Einfluss von Rationalisierung und neuen Technologien auf Arbeitsplatz- und Einkommenssicherheit. Zahlreiche Streiks zwischen 1978 und 1984, vor allem in der Metall- und Druckindustrie, zielten auf Rationalisierungsschutz und die Verkürzung der Arbeitszeit.<sup>18</sup> Gleichzeitig übernahmen die Gewerkschaften eine aktivere Rolle in der Gestaltung wirtschaftlicher Prozesse. In von Strukturwandel besonders betroffenen Branchen wie Stahl spielte z. B. die IG Metall immer mehr die Rolle des »Ersatzunternehmers«, in-

13 Vgl. *Michael Schneider*, Kleine Geschichte der Gewerkschaften. Ihre Entwicklung in Deutschland von den Anfängen bis heute, 2., aktual. Aufl., Bonn 2000, Kapitel X und XI; *Klaus Schönhoven*, Die deutschen Gewerkschaften, Frankfurt am Main 1987, Kapitel VI.

14 *Eberhard Schmidt*, Die verhinderte Neuordnung 1945 bis 1952. Zur Auseinandersetzung um die Demokratisierung der Wirtschaft in den westlichen Besatzungszonen und in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt am Main 1970.

15 Mitbestimmung im Unternehmen. Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung, Stuttgart 1970.

16 *Schneider*, Kleine Geschichte, S. 321–324.

17 Ebd., Kapitel XII.

18 *Walter Müller-Jentsch*, Neue Konfliktpotentiale und institutionelle Stabilität. Die Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit in der Bundesrepublik seit dem Ende der 60er Jahre, in: *Joachim Matthes* (Hrsg.), Sozialer Wandel in Westeuropa. Verhandlungen des 19. Deutschen Soziologentages, Frankfurt am Main/New York 1979, S. 185–205.

dem sie eigene Konzepte für Restrukturierung und Produktinnovation unterbreitete. Auf Unternehmensebene mischten sich Betriebsräte zunehmend in die Personalplanung ein – ein Trend, der sich später weiter verstärkte und in den 1990er Jahren in das Konzept des Co-Management mündete.<sup>19</sup>

Die Politik von IG Metall und Betriebsrat bei Ford spiegelte einerseits diese Entwicklungslinien der deutschen Gewerkschaften in der Nachkriegszeit wider, wurde andererseits aber auch von lokalspezifischen Gegebenheiten geprägt. Anders als in den übrigen deutschen Automobilunternehmen konnte die IG Metall bei Ford zunächst kaum Fuß fassen. Noch Ende der 1950er Jahre lag der Organisationsgrad kaum über fünf Prozent, was vor allem in Fords amerikanisch inspirierter Strategie begründet lag, dem Arbeitnehmerinteresse an Gewerkschaften durch relativ hohe Löhne und die 40-Stunden-Woche vorzubeugen. Es gab praktisch auch keine Tarifverhandlungen, da Löhne und Arbeitsbedingungen direkt zwischen Firmenleitung und Betriebsrat vereinbart wurden.<sup>20</sup> Der Betriebsrat selbst wurde zunächst kurzzeitig von Kommunisten dominiert, doch nach 1948 gewann eine stark sozialpartnerschaftliche Linie klar die Oberhand. In einem im Oktober 1949 an die Detroit Zentrale gerichteten Bericht heißt es etwa:

»The works council has the right to object as to whether any particular individual shall be employed but in practice it has been found that no opposition has been expressed [...] the works council has also the right to obtain information as to planning and production, as well as the financial situation of the company. This right has not yet been exercised.«<sup>21</sup>

Dieses Bild änderte sich erst Anfang der 1960er Jahre, als es der IG Metall durch eine sogenannte Schwerpunktaktion gelang, den gewerkschaftlichen Organisationsgrad stark zu erhöhen, was das Unternehmen seinerseits 1963 dazu bewegte, in den Arbeitgeberverband und damit die normale Tarifverhandlungspraxis einzutreten.<sup>22</sup> Gleichzeitig kam es zu einem generationellen Wechsel im Betriebsrat, was den allgemeinen Landestrend quasi um ein Jahrzehnt vorwegnahm. In den späten 1960er und frühen 1970er Jahren verstärkte sich wie in vielen anderen Betrieben die Konfliktbereitschaft der Arbeitnehmer, und der Betriebsrat nutzte diese Dynamik zunächst geschickt zur Verbesserung von Löhnen und Arbeitsbedingungen aus. Der Sommer 1973 brachte dann aber eine Wende. Eine zunächst vom Betriebsrat unterstützte kurze Arbeitsniederlegung für eine Sonderzahlung eskalierte, als es zu Auseinandersetzungen zwischen einer mehrheitlich aus türkischen Migranten bestehenden Gruppe von streikenden Arbeitern einerseits und der Polizei und »arbeitswilligen« Deutschen andererseits kam.<sup>23</sup> Der sogenannte »Türkenstreik« führte zu tiefen politisch und auch ethnisch motivierten Spaltungen innerhalb der Belegschaft und des Ford-Betriebsrats, welche zudem von persönlichen Machtkämpfen überlagert wurden und mit den Betriebsratswahlen 1975 ihren Höhepunkt erreichten.

In der zweiten Hälfte der 1970er Jahre kam es dann zu einer Stabilisierung, und in den 1980er Jahren gelang es der IG Metall, ihren 1975 eingebrochenen Stimmenanteil bei den

19 Vgl. *Joachim Esser*, Gewerkschaften in der Krise. Anpassung der deutschen Gewerkschaften an neue Weltmarktbedingungen, Frankfurt am Main 1982; *Hermann Kotthoff*, Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München 1994; zur Stahlindustrie vgl. *Wolfgang Hindrichs/Uwe Jürgenhake/Christian Kleinschmidt* u. a., Der lange Abschied vom Malocher. Sozialer Umbruch in der Stahlindustrie und die Rolle der Betriebsräte von 1960 bis in die neunziger Jahre, Essen 2000.

20 *Klaus-Peter Wittemann*, Ford-Aktion. Zum Verhältnis von Industriesoziologie und IG Metall in den sechziger Jahren, Marburg 1994, S. 124 ff.

21 Comments on audit report Fordwerke AG Cologne, 12.10.1949, Ford Historical Archives, Dearborn, Accession 713, Box 5, Folder 16.

22 *Wittemann*, Ford-Aktion, S. 197 ff.

23 Vgl. *Karin Hunn*, Aufstand der »Konjunktur-Kulis«. Ein Rückblick auf den »Türkenstreik« bei Ford, in: Blätter des Informationszentrums 3. Welt, Oktober 2002, Nr. 264, S. 16–19.

Betriebsratswahlen sukzessive wieder zu verbessern. Einem sozialpartnerschaftlichen Kurs verpflichtet und zudem durch die 1973er Ereignisse gewarnt, agierte der Betriebsrat mit Belegschaftsmobilisierungen vorsichtig, lag aber ansonsten im allgemeinen Trend, vor allem im Hinblick auf die stärker werdende Einmischung in Personalplanung und Arbeitsorganisation. Der ab 1984 als Betriebsratsvorsitzende amtierende Wilfried Kuckelkorn war sogar einer der ersten hochrangigen Amtsträger innerhalb der IG Metall, die Anfang der 1990er Jahre die Idee des Co-Management offen propagierten.<sup>24</sup>

## II. DIE FORD MOTOR COMPANY IM NACHKRIEGSEUROPA

Die Geschichte der Ford Motor Company in Europa reicht bis an den Anfang des 20. Jahrhunderts zurück, als die erste Montagefabrik in Manchester eröffnet wurde. Zunächst als »verlängerte Werkbank« von Ford USA konzipiert, sah sich das Unternehmen angesichts divergierender Marktstrukturen und zunehmendem Protektionismus ab den 1920er Jahren zu einer Ausweitung der Investitionen gezwungen, und zwar nicht nur in Fords größtem europäischen Standort in Großbritannien, sondern zunehmend auch auf dem Kontinent. In diesem Zusammenhang kam es 1930 dann auch zum Bau eines massiven neuen Ford-Produktionskomplexes in Köln. Als Ergebnis dieses Dezentralisierungsprozesses erhielten die europäischen Tochtergesellschaften auch mehr Autonomie gegenüber der Detroit Zentrale.<sup>25</sup>

Nach 1945 wurde diese dezentrale Struktur zunächst weitgehend beibehalten. Fortbestehende Zollschränken und Unsicherheit über den Prozess der politischen Einigung Europas führten zu einer Strategie des *wait and see*. Die Zukunft der deutschen Tochtergesellschaft war zudem fraglich, und zwar nicht nur, weil das Image des dortigen Managements durch Kollaboration mit den Nationalsozialisten gelitten hatte, sondern auch, weil Ford die Wachstumsaussichten des deutschen Marktes zunächst skeptisch beurteilte. Noch in den frühen 1950er Jahren erwog Detroit mehrfach, sich ganz aus Deutschland zurückzuziehen.<sup>26</sup> Erst der danach einsetzende starke Wirtschaftsaufschwung und die sich gleichzeitig abzeichnende Bildung der Europäischen Gemeinschaft (EG) führten zu ernsthaften Überlegungen für eine Integration der europäischen Tochtergesellschaften. Allerdings blieben diese Überlegungen zunächst weitgehend ergebnislos, da es in den Tochterfilialen selbst großen Widerstand gab und da die für Ford essenzielle Frage des Beitritts Großbritanniens zur EG ungeklärt war; de Gaulles Veto des britischen Aufnahmegesuchs 1963 löste Schockwellen in Detroit aus.<sup>27</sup>

Obwohl sich an dieser Situation in den folgenden Jahren nichts änderte, ergriff Henry Ford II im Juni 1967 dann die Initiative zur Gründung der Holdinggesellschaft »Ford of Europe« (FoE), die ihren Sitz in Warley (Essex) nahm und bis Mitte der 1970er Jahre eine weitgehende Integration der europäischen Tochtergesellschaften gegen zum Teil heftigen Widerstand nationaler Manager durchsetzte. Zwar behielten die nationalen Konzernfilialen ihre juristische Selbstständigkeit, doch wurden die Managementstrukturen grenzüberschreitend nach Produktionsbereichen reorganisiert. Noch wichtiger waren die Standar-

24 Zukunft der Automobilindustrie. 2. Symposium der IG Metall Wolfsburg und des GBR der Volkswagen AG am 6. und 7. Februar 1990 in Wolfsburg, S. 51–53, Archiv IG Metall Köln (AIGMK).

25 Vgl. Steven Tolliday, The Origins of Ford of Europe. From Multidomestic to Transnational Corporation, 1903–1976, in: Hubert Bonin/Yannick Lung/Steven Tolliday (Hrsg.), Ford, 1903–2003. The European History, Paris 2003, Bd. 1, S. 153–242, hier: S. 158–166; Paul Thomes, Searching for Identity. Ford Motor Company in the German Market (1903–2003), in: Bonin/Lung/Tolliday, Ford, Bd. 2, S. 151–195, hier: S. 155–158.

26 Tolliday, The Origins, S. 176.

27 Ebd. S. 177–184.

disierung der europäischen Modellpalette und die Integration der Fertigungs- und Marketingstrukturen. Nach der europäischen Rationalisierung der beiden Entwicklungszentren in Köln-Merkenich und Dunton (GB) verfügte Ford Mitte der 1970er Jahre in Europa über vier Automodelle (Cortina, Escort, Capri, Consul/Granada), welche jeweils in zwei Produktionsstätten in unterschiedlichen Ländern gefertigt wurden – Köln und Saarlouis in der Bundesrepublik, London-Dagenham und Halewood (Liverpool) in Großbritannien und Genk in Belgien. Diese und weitere kleinere Werke waren gleichzeitig durch ein System gegenseitiger Komponentenlieferung auch untereinander verbunden. Die Belieferung von Exportmärkten wurde ebenfalls rationalisiert, wobei der britische und der deutsche Markt zunächst weiter für die *home plants* reserviert blieben.<sup>28</sup>

Diese neue europäische Struktur wurde dann ab Mitte der 1970er Jahre weiter aus- und gleichzeitig umgebaut. Die Modellreihe wurde um den Kleinwagen Fiesta ergänzt, und die Produktionsgeografie erhielt mit der Eröffnung eines neuen Fertigungskomplexes in Valencia (Spanien) eine zusätzliche südeuropäische Komponente. Parallel dazu vertiefte sich die europäische Koordinierung – einige Modelle wurden nunmehr in drei Standorten gleichzeitig produziert, während es umgekehrt auch zur Konzentration der Luxusreihe Consul/Granada in Köln kam. Das Prinzip des »home market supply« wurde aufgeweicht; insbesondere in Großbritannien begann Ford, in größerer Zahl Autos aus deutscher, belgischer und spanischer Produktion zu importieren.<sup>29</sup> Die Rolle der europäischen Holding-Gesellschaft wurde weiter gestärkt, was seinen Ausdruck nicht zuletzt in europaweit durchgeführten Programmen zur Effizienzsteigerung fand wie das sogenannte After Japan-Programm 1979–1980, mit dem Ford of Europe auf die Herausforderung des japanischen Wettbewerbs zu reagieren suchte.<sup>30</sup> Die von der europäischen Holding immer mehr formalisierten Benchmarking-Verfahren des Vergleichs zwischen einzelnen Werken verschärfte die Konkurrenz zwischen europäischen Ford-Standorten. Allerdings kam es auch wiederholt zu konzerninternen Auseinandersetzungen über das Ausmaß europäischer Koordinierung und die damit verbundene Frage der Handlungs- und Entscheidungsspielräume des Managements in den Tochtergesellschaften.<sup>31</sup>

Die Position der deutschen Konzernfiliale innerhalb des neuen Europaverbundes verbesserte sich nach 1967 zunächst erheblich. Zwar büßte Ford auf dem deutschen Markt nicht zuletzt aufgrund von Anlaufschwierigkeiten der europäischen Koordinierung zeitweise Marktanteile ein, doch wurde dies durch einen starken Ausbau der Exporte mehr als ausgeglichen. Hatten die deutschen Werke im Hinblick auf Investitionen und Produktionsvolumen noch Mitte der 1960er Jahre die »zweite Geige« hinter der britischen Ford-Gesellschaft gespielt, so kehrte sich dieses Verhältnis bis Ende der 1970er Jahre um: Während der britische Anteil an der europäischen Ford-Produktion in diesem Zeitraum von ca. 55–60 Prozent auf 25–30 Prozent sank, wuchs der deutsche Anteil von ca. 40 auf 60–65 Prozent. Diese Entwicklung spiegelte einerseits den generellen industriellen Trend wider – die Automobilwirtschaft verkörperte wie kaum eine andere Branche das deutsche »Wirtschaftswunder« ebenso wie den *British decline*.<sup>32</sup> Andererseits verfolgte Ford in Groß-

28 Gérard Bordenave, Ford of Europe, 1967–2003, in: *Bonin/Lung/Tolliday, Ford*, Bd. 1, S. 243–317, hier: S. 268–276.

29 Steven Tolliday, The Decline of Ford in Britain. Marketing and Production in Retreat, 1980–2003, in: *Bonin/Lung/Tolliday, Ford*, Bd. 2, S. 73–149, hier: S. 94 ff.

30 Ken Starkey/Alan McKinlay, Strategy and the Human Resource. Ford and the Search for Competitive Advantage, Oxford 1994.

31 Ford of Europe – Relations with European National Companies, Rundbrief R. A. Lutz Chairman Ford of Europe, 2.3.1981, Archiv Betriebsrat Produktentwicklung Fordwerke AG Köln (ABRP), Ordner »Ford Europa«.

32 Vgl. Timothy R. Whisler, The British Motor Industry, 1945–1994. A Case Study in Industrial Decline, Oxford 1999; Rudolf Boch (Hrsg.), Geschichte und Zukunft der deutschen Automobilindustrie, Stuttgart 2001.

britannien aber selbst aktiv eine Politik des »slow and deliberate disengagement«.<sup>33</sup> Ein partieller Wandel setzte dann in den 1980er Jahren ein. Zwar gelang es der britischen Tochtergesellschaft kaum, verlorenen Boden wiedergutzumachen, aber die neuen Produktionsstätten in Spanien steuerten nun rund 20 Prozent zur jährlichen europäischen Ford-Produktion bei, was die Situation für die deutschen Werke schwieriger machte. Ihr Anteil blieb deutlich der größte, fiel aber leicht auf 55–60 Prozent zurück.<sup>34</sup>

### III. EUROPÄISIERUNG UND ›NATIONALISIERUNG‹ DEUTSCHER GEWERKSCHAFTSPOLITIK BEI FORD (1967–1974)

Bis 1967 hatten internationale Aspekte nur selten eine Rolle für deutsche Gewerkschaftspolitik bei Ford gespielt, und wenn, dann hatte sich dies meist auf Entwicklungen in den USA bezogen. Mit der Gründung von Ford of Europe wurde Europa schlagartig als neuer Erfahrungsraum relevant: Einerseits, weil auf europäischer Ebene getroffene Unternehmensscheidungen (Modellpolitik, Investitionen, Produktionsverlagerungen) nun direkte Auswirkungen auf die Beschäftigung in deutschen Werken hatten, und andererseits, weil die Europäisierung der Unternehmensstrukturen neue Herausforderungen für die Sicherung und Ausgestaltung gewerkschaftlicher Mitbestimmungsrechte brachte. Diese Transformation verlief nicht überall gleich – die Produktentwicklung war z. B. früher und stärker betroffen als die Produktionsbereiche. Bis Mitte der 1970er Jahre hatte sich jedoch ein Muster gewerkschaftlicher Reaktion herausgebildet, welches auch für die darauffolgenden anderthalb Jahrzehnte prägend bleiben sollte.

Grundlegend für dieses Muster waren die überwiegend negative Einstellung zur Europäisierung von Unternehmensstrukturen und -strategien und eine damit einhergehende Akzentuierung national definierter Denk- und Handlungsweisen. Schon 1968 und 1969 wandte sich der Betriebsrat der Produktentwicklung mehrere Male mit Petitionen an das lokale Management, um gegen die Modellpolitik von Ford of Europe, die Verlagerung von Abteilungen und den Einsatz englischer oder amerikanischer Manager in Deutschland zu protestieren.<sup>35</sup> Anfang 1970 forderte der Betriebsrat in einer von der IG Metall Vertrauenskörperleitung unterstützten Resolution, dass in Deutschland eingesetzte Manager »Kenntnisse der deutschen Sprache, Mentalität und Gesetze« haben müssten.<sup>36</sup> Der Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats (GBR), Lück, bezeichnete Ford of Europe 1973 in einem Interview als »Missgeburt«, welche das deutsche Tochterunternehmen durch ständiges Hineinregieren in ein »Marionettentheater« verwandelt habe.<sup>37</sup> Die Liste der Beispiele ließe sich mühelos fortsetzen.

Es ist bemerkenswert, dass Ford-Betriebsratsdokumente aus den frühen 1960er Jahren solche Verweise auf ›deutsche‹ Interessen und Institutionen nur äußerst selten enthalten, und man kann daher für die Zeit nach 1967 von einer Parallelität und Verflechtung von Europäisierung und ›Nationalisierung‹ sprechen. Allerdings war das Verhältnis zwischen Europa und Nation aus Sicht deutscher Gewerkschafter hier anders beschaffen als auf der Makroebene der Europäischen Gemeinschaft (EG) – statt einer Symbiose zwischen Wohlstand schaffendem europäischem Markt und dessen Verteilung im nationalen Sozialstaat wie im Falle der EG<sup>38</sup> nahmen deutsche Ford-Gewerkschafter die europäische Holding als Bedrohung nationaler Interessen wahr.

33 *Tolliday*, *The Decline of Ford in Britain*, S. 95.

34 *Ebd.*, S. 144.

35 Protokoll der Betriebsratssitzung der Produktgruppe, 11.3.1969, ABR-P, Ordner »BR Sitzungsprotokolle 1969«.

36 Protokoll der Vertrauensleutesitzung Ford, 23.2.1970, AIGMK, Ordner »Ford 1969/70«.

37 »Fehlgriffe am laufenden Band«, in: *Managemagazin* 1973, Nr. 9.

38 *Wolfgang Streeck*, *Gewerkschaften zwischen Nationalstaat und Europäischer Union*, in: *WSI-Mitteilungen* 1998, Nr. 51, S. 1–14.

Ein zentraler Aspekt waren dabei Zweifel an der wohlstandschaffenden Wirkung der europäischen Holding für die deutsche Tochtergesellschaft. Mit Verweis auf den von 1967 bis 1974 zeitweise sinkenden Ford-Marktanteil in der Bundesrepublik griffen Arbeitnehmervertreter wiederholt die ihrer Meinung nach zu stark eingeschränkte Autonomie des deutschen Managements und eine »verfehlte europäische Modellpolitik« an, welche den britischen auf Kosten des deutschen Marktes bevorzuge.<sup>39</sup> Die letztere Vorstellung war häufig mit Verdächtigungen verbunden, Ford of Europe konzentriere Ressourcen bewusst in Großbritannien und vernachlässige die deutsche Tochtergesellschaft, weil die europäische Holding mit ihrem Sitz in der Nähe von London von britischen Managern dominiert werde. Aus Gewerkschaftssicht barg dies vor allem Gefahren für die Beschäftigungssicherheit in den deutschen Werken.

Ob dies adäquate Situationsbeschreibungen waren, kann mit einigem Recht bezweifelt werden. Zwar stellten britische Manager tatsächlich die Mehrheit des FoE-Personals und dominierten die strategisch wichtige Finanzabteilung.<sup>40</sup> Doch nach einigen Anlaufschwierigkeiten übernahmen bald auch deutsche Manager wichtige Leitungspositionen in der europäischen Holding – britische Arbeitnehmervertreter klagten zur gleichen Zeit über eine angebliche »Germanisierung« des Unternehmens.<sup>41</sup> Es gibt auch kaum Belege für eine bewusste Vernachlässigung der deutschen Tochtergesellschaft. Zwar sank Fords Marktanteil in der BRD zeitweise tatsächlich beträchtlich, was auch in der zeitgenössischen Fachpresse häufig mit der Einführung der neuen europäischen Modelle in Verbindung gebracht wurde.<sup>42</sup> Aber diese Verluste wurden durch eine massive Steigerung des Exports mehr als ausgeglichen, und im Ergebnis konnte die deutsche Filiale ihren Anteil an der europäischen Ford-Gesamtproduktion bis 1973 erheblich vergrößern. Auch bei den Investitionen war nach 1970 eine klare Verlagerung von Großbritannien nach Deutschland nicht zu übersehen. Die Zahl der Beschäftigten wuchs dort zwischen 1967 und 1973 viermal so schnell wie bei Ford UK.<sup>43</sup>

Die Diskrepanz zwischen diesen Entwicklungen und der gewerkschaftlichen Wahrnehmung und Politik bedeutet jedoch nicht, dass man letztere nicht ernst nehmen sollte. Zum einen war das schnelle Exportwachstum der Fordwerke in erster Linie das Ergebnis von Problemen in der britischen Tochtergesellschaft, deren Ausmaß und Dauer kaum voraussehen waren. Vor diesem Hintergrund war die gewerkschaftliche Besorgnis über den sinkenden Ford-Marktanteil in der Bundesrepublik durchaus rational, hingen doch noch 1973 circa die Hälfte der Arbeitsplätze vom Absatz im Inland ab. Zum anderen muss die neue strukturelle Ungewissheit in Rechnung gestellt werden, welche sich aus der verschärften Konkurrenz von Standorten um Aufträge, Investitionen und Verantwortlichkeiten ergab und ein nationales *framing* von Interessen begünstigte. Die Tatsache, dass deutsche Standorte meist einen konkreten britischen »Gegenspieler« hatten (z. B. Dagenham-Köln, Merkenich-Dunton) führte immer wieder zu Rivalitäten, die keineswegs auf die Gewerkschaften beschränkt blieben, wie Tolliday's Darstellung der Managementkonflikte in der FoE-Gründungsphase verdeutlicht.<sup>44</sup> Solche Tendenzen wurden noch zusätzlich

39 Anlagen 7 und 9 zum Protokoll der Betriebsratssitzung der Produktgruppe, 24.2.1970, ABR-P, Ordner »BR Sitzungsprotokolle 1970«.

40 Harbridge House Europe, Ford of Europe. A Strategic Profile, London 1984, Part I, 1–3, Part III, 5–7.

41 Draughtsmen and Allied Technicians Association (DATA), Transfer of Design Work from Ford of Great Britain to Ford of Germany, 15.7.1968; DATA, The German Take over of Ford of Britain, undatiert [1970], Public Record Office London, Department of Trade and Industry, FV 22/17.

42 Vgl. z. B. auto motor und sport, 17.2.1968 und 10.11.1973.

43 Tolliday, Decline of Ford in Britain, S. 143; *Thomes*, Searching for Identity, S. 173 f.

44 Tolliday, The Origins, S. 190–193.



dadurch verstärkt, dass die Autoindustrie in der Nachkriegszeit oft als Symbol nationaler Wirtschaftskraft galt – Volkswagen wurde ebenso zum Inbegriff für das deutsche ›Wirtschaftswunder‹ wie British Leyland für den *British decline*.<sup>45</sup> Fords europäische Modellstandardisierung bot hier eine ideale Plattform für Vergleiche. Zum Beispiel organisierte der *Daily Mirror* im März 1971 einen Wettkampf zwischen jeweils einem in Großbritannien und Deutschland hergestellten Ford Capri, der auch einen Werkstatttest in der ›neutralen‹ Schweiz umfasste.<sup>46</sup>

Dass deutsche Gewerkschaften bei Ford die Idee der ›nationalen Autonomie‹ hochhielten, kann angesichts der in den späten 1960er Jahren aufflammenden öffentlichen Debatten über die von multinationalen Firmen ausgehenden Gefahren für nationale Souveränität und über vor ausländischen Übernahmen zu schützende *national champions* ebenfalls kaum überraschen.<sup>47</sup> Zudem sollte man die radikale Innovation von Fords Europäisierung nicht unterschätzen; gerade im Automobilsektor waren Design und Konstruktion mit gewissen ›nationalen Stilen‹ assoziiert, und in der Fachpresse wie auch innerhalb der Ford-Organisation selbst gab es eine lebhaft debattierte Debatte darüber, wie stark vereinheitlichend eine paneuropäische Modellpolitik sein dürfe und solle.<sup>48</sup>

Ein weiterer entscheidender Unterschied zur EG-Integration bestand darin, dass Europa im Falle von Ford of Europe nicht auf einen Wirtschaftsraum begrenzt blieb, sondern konkrete Auswirkungen auf nationale Arbeitsbeziehungen hatte. Besonders augenfällig war dies im Falle des Einsatzes ausländischer Manager, deren oft geringe Kenntnis des deutschen Rechts immer wieder zu Konflikten mit Arbeitnehmervertretern führte. Dabei wurde einmal mehr die angebliche britische Dominanz innerhalb der Ford of Europe-Holding angegriffen, wie z. B. in einem Protest aus dem Jahr 1973:

»Der englische Einfluß geht schon so weit, dass englische Manager Überstunden anordnen, ohne die gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen zu beachten. Hat man es nicht für nötig gehalten, diese Herren mit dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz vertraut zu machen? Wir sind gerne bereit, den Engländern Nachhilfeunterricht zu geben.«<sup>49</sup>

Stärker strukturell bedingt war das Problem, dass Mitbestimmungsprozesse durch die neue europäische Managementkoordinierung verkompliziert und in ihrer Wirksamkeit eingeschränkt wurden. Manager in der deutschen Konzernfiliale waren über Ford of Europe betreffende Probleme oft nicht auskunftsfähig, und Entscheidungen, z. B. im Hinblick auf die Personalplanung, konnten erst nach Rücksprache mit FoE getroffen werden. Der Einfluss des Aufsichtsrats der Fordwerke AG wurde durch die europäische Koordinierung von Produkt-, Produktions- und Investitionsplanung reduziert. Es war nicht zuletzt die Unzufriedenheit über diese Entwicklungen, die deutsche Gewerkschafter bei Ford immer wieder zu Protesten gegen FoE veranlasste.<sup>50</sup>

Anhaltspunkte für bewusste Versuche Fords, die Gründung der europäischen Holding für eine Strategie der Umgehung von Mitbestimmungsrechten zu nutzen, gibt es kaum. Im Gegensatz zur Situation in Großbritannien, wo Ford sich in den späten 1960er und frühen 1970er Jahren aktiv in die Debatte über die Reform der *industrial relations* einmisch-

45 Als interessante neue Perspektive zum *British decline* vgl. Jim Tomlinson, *The Politics of Decline. Understanding Post-war Britain*, Harlow 2000.

46 Kölnische Rundschau, 24.3.1971.

47 Jack Hayward, Introduction: Europe's Endangered Industrial Champions, in: ders. (Hrsg.), *Industrial Enterprise and European Integration. From National to International Champions in Western Europe*, Oxford 1995, S. 1–20, hier: S. 1 f.

48 *Thomes*, *Searching for Identity*, S. 163 ff.

49 IG Metall Vertrauenskörperleitung (VKL) Ford, »Tatsachen« 12/1973, AIGMK, Ordner »Tatsachen«.

50 Niederschrift über die Betriebsversammlung, 4.12.1972, ABR-P, Ordner »Betriebsversammlungen 1972«.

te<sup>51</sup>, hielt sich das Unternehmen in Deutschland eher zurück. In einer Analyse aus dem Jahr 1974 empfahl FoE zwar, die Arbeitgeberlobby gegen die paritätische Mitbestimmung zu unterstützen, zog aber im Allgemeinen die Schlussfolgerung, »that the movement towards co-determination in Europe is accelerating fast and is inevitable«.<sup>52</sup> Auch wenn man daher die Auswirkungen von Fords Europäisierung für die deutsche Mitbestimmung zumindest teilweise als unbeabsichtigte ›Kollateralschäden‹ interpretieren kann, so machte dies die Situation für deutsche Gewerkschafter nicht weniger problematisch – und ihren Einsatz für Autonomie der nationalen Tochtergesellschaft umso plausibler: Je mehr Entscheidungen in nationale Zuständigkeit fielen, desto stärker konnten Mitbestimmungsrechte greifen.

Im Übrigen wurde der Wunsch nach nationaler Autonomie noch dadurch verstärkt, dass mit der FoE-Gründung auch die Interdependenz von Tarifverhandlungen in den einzelnen nationalen Ford-Gesellschaften zunahm, was insbesondere darin seinen Ausdruck fand, dass Streiks in Belgien und Großbritannien zwischen 1968 und 1973 wiederholt zu wochenlanger Kurzarbeit in deutschen Werken führten. Betriebsratsvertreter kritisierten, dass deutsche Arbeitnehmer den Preis für den Zusammenbruch des europäischen Liefernetzes zu tragen hätten.<sup>53</sup> Immer wieder warben sie dafür, deutsche Werke unabhängiger zu machen, und zwar insbesondere von den oft als ›englische Krankheit‹ bezeichneten Arbeitskonflikten in Großbritannien.<sup>54</sup>

All diese Beispiele verdeutlichen, wie stark die Europäisierung von Firmenstrategien und -strukturen seit 1967 zu einer ›Nationalisierung‹ deutscher Gewerkschaftspolitik bei Ford beitrug. In diesem Prozess wurden gewerkschaftliche Positionen einerseits von wirtschaftsnationalistischen Topoi durchtränkt, bedienten sich andererseits aber dieser Topoi und nationaler Einflusskanäle auch bewusst, um konkrete Interessen zu verfolgen. Es ist z. B. offensichtlich, dass deutsch-britisches Konkurrenzdenken letztlich in der traditionellen Vorstellung von der Weltwirtschaft als Wettbewerb zwischen Nationen wurzelte<sup>55</sup> – obwohl die konkurrierenden Einheiten die lokalen Werke in Köln, Dagenham, Saarlouis, Halewood und anderswo waren. Gleichzeitig handelte es sich dabei aber um eine gewerkschaftsspezifische Version dieser Vorstellung, welche vom Interesse an Beschäftigungssicherheit dominiert wurde. Der Einsatz für nationale Unternehmensautonomie reflektierte in ähnlicher Weise sowohl die Internalisierung des normativen Ideals der nationalen Kontrolle wirtschaftlicher Ressourcen als auch die konkrete gewerkschaftliche Sorge um den Erhalt von Mitbestimmungsrechten.

Diese Sorge um die Mitbestimmung war im Übrigen auch dadurch motiviert, dass Beteiligungs- und Konsultationsrechte des Betriebsrats selbst zum wichtigsten Instrument praktischer gewerkschaftlicher Politik gegenüber Ford of Europe wurden. Anders als die britischen Gewerkschaften mit ihrer massiven Lobby ›externer‹ Akteure wie Regierung und Parlament<sup>56</sup> konzentrierten sich deutsche Arbeitnehmervertreter auf unternehmensinterne Prozesse. Allerdings ging es hier nicht mehr nur um die Verteidigung angestammter Rechte, sondern auch um die Schaffung neuer Einflussmöglichkeiten und die Anpassung von Verfahren an die neue europäische Umwelt. Dabei wurde früh ein Muster deut-

51 Vgl. *Thomas Fetzer*, *International Challenges and National Allegiances. British and German Trade Union Politics at Ford, 1967–1973*, in: CEH 18, 2009, S. 99–122, hier: S. 118.

52 »Co-determination in Europe and its probable impact on Ford«, undatiert [1974], Archiv Fordwerke AG, Abteilung HRM, Ordner »FoE«.

53 Protokoll der Sitzung des Betriebsrates Köln-Niehl, 4.3.1969, Archiv Gesamtbetriebsrat Fordwerke AG Köln (AGBR), Ordner »BR Protokolle vom 15.10.68 bis 25.3.69«.

54 Vgl. z. B. *Der Saarländische Arbeitnehmer*, Mai 1973, AGBR, Ordner »Flugblätter«.

55 Vgl. hierzu *Eric Helleiner/Andreas Pickel* (Hrsg.), *Economic Nationalism in a Globalizing World*, Ithaca/London 2005.

56 *Fetzer*, *International Challenges*, S. 117.

lich, das die dosierte Mobilisierung von Belegschaft und juristischem Drohpotenzial mit der Idee einer nationalen Koalition mit dem Management der deutschen Tochtergesellschaft verband. Schon in den späten 1960er und frühen 1970er Jahren kam es einige Male zu kurzen Arbeitsniederlegungen, um gegen FoE-Entscheidungen zu protestieren, und Betriebsversammlungen wurden regelmäßig dazu genutzt, die Politik der europäischen Holding zu kritisieren. Gleichzeitig drohten Ford-Betriebsräte wiederholt mit gerichtlichen Schritten, um z. B. Mitbestimmungsrechte bei Abteilungsverlagerungen ins Ausland durchzusetzen.<sup>57</sup> In einem Fall gelang es, eine von Ford of Europe initiierte Veränderung der Jahresferiendauer durch Anrufung der im Betriebsverfassungsgesetz vorgesehenen Einigungsstelle zu revidieren.<sup>58</sup>

Am wichtigsten war jedoch die Zusammenarbeit mit dem deutschen Management, wobei die bei Ford in der Nachkriegszeit traditionell stark ausgeprägte Idee der Sozialpartnerschaft gewissermaßen eine nationale Komponente erhielt, welche sich insbesondere aus dem gemeinsamen Einsatz für die Zukunft der deutschen Standorte speiste. Diese Zusammenarbeit erlaubte es deutschen Arbeitnehmervertretern, durch quasi-vertragliche Abmachungen (sogenannte Regelungsabsprachen) rechtzeitig über wichtige europäische Entwicklungen informiert und konsultiert zu werden, und eröffnete gleichzeitig informelle Einflusskanäle durch Treffen mit deutschen Spitzenmanagern, die auch wichtige Positionen innerhalb der europäischen Holding bekleideten. In diesem Zusammenhang war es wenig verwunderlich, dass der Ford-Betriebsrat bei seinem Einsatz für die Reform der Unternehmensmitbestimmung in den frühen 1970er Jahren weniger auf die Parität zwischen Kapital und Arbeit als auf den notwendigen Kampf für ein stärkeres deutsches Gewicht innerhalb Ford Europas abhob.<sup>59</sup>

Die konkrete Ausprägung dieser gewerkschaftlichen Strategien konnte durchaus variieren – der Betriebsrat der Produktentwicklung in Merkenich galt z. B. in den frühen 1970er Jahren als wesentlich konfliktfreudiger als sein Pendant in den Kölner Produktionsbereichen.<sup>60</sup> Interessanterweise kam es dabei entgegen der sonstigen Abgrenzung von der ›englischen Krankheit‹ auch zu gelegentlichen Überlegungen zum »Import« britischer Gewerkschaftstaktiken<sup>61</sup>, was allerdings nichts an der nationalen Orientierung der Arbeitnehmervertreter änderte. Ganz im Gegenteil: Militante Proteste gegen Ford of Europe waren bisweilen sogar dadurch motiviert, ähnlichen Gewerkschaftsaktionen in Großbritannien »etwas entgegenzusetzen«.<sup>62</sup> Divergenzen innerhalb der deutschen Ford-Gewerkschaftsorganisation waren weniger das Ergebnis von Konflikten zwischen ›Nationalisten‹ und ›Internationalisten‹, als von Meinungsverschiedenheiten über die Instrumente nationaler Strategien, insbesondere in Bezug auf das Verhältnis zum deutschen Management. Während einige Betriebsräte teilweise harsche Kritik an der ihrer Meinung nach zu nachgiebigen Haltung deutscher Manager gegenüber Ford of Europe äußerten, warnten moderate Stimmen davor, dass solche Kritik die Stellung der deutschen Tochtergesellschaft innerhalb der europäischen Holding gefährden könne. Gleichzeitig begann Ford of Europe, eine gewisse Rolle für Machtkämpfe innerhalb der Ford-Gewerkschaftsorganisation zu

57 Protokoll der BR-Sitzung der Produktgruppe, 30.6.1969 und 23.7.1969, ABR-P, Ordner »BR Sitzungsprotokolle 1969«.

58 Niederschrift über die Betriebsversammlung, 10.9.1973, ABR-P, Ordner »Betriebsversammlungen 1973«.

59 »Fehlgriffe am laufenden Band«, in: Managermagazin 1973, Nr. 9.

60 Interview des Autors mit Günther Middell, HRM Fordwerke AG 1950–1987, und Peter Nottelmann, HRM Fordwerke AG 1968–1989, Köln, 5.9.2003.

61 IG Metall VKL Fordwerke AG, Tatsachen Nr. 21, undatiert [1969], AGBR, Ordner »Flugblätter«.

62 Niederschrift der Sitzung mit dem Betriebsausschuss der Produktentwicklung, 4.3.1970, ABR-P, Ordner »BA-Protokolle BR-P«.

spielen, wie z. B. 1973, als der Betriebsratsvorsitzende Ernst Lück nach dem desaströsen ›Türkenstreik‹ versuchte, die aufgebrochenen internen Konflikte u. a. mit Verweis auf den gemeinsamen ›Feind‹ Ford of Europe zu mildern.<sup>63</sup> Diese Tendenz sollte in den kommenden anderthalb Jahrzehnten noch deutlich zunehmen.

#### IV. KONTINUITÄT UND WANDEL DER VERFLECHTUNG VON EUROPÄISIERUNG UND ›NATIONALISIERUNG‹ (1974–1989)

Zum Zeitpunkt des Ausbruchs der Rezession 1974 waren die Konturen der Verflechtung von Europäisierung und ›Nationalisierung‹ deutscher Gewerkschaftspolitik bei Ford also bereits klar umrissen. Doch war diese Dialektik in den einzelnen Unternehmensbereichen zunächst sehr unterschiedlich ausgeprägt und unterlag auch starken zeitlichen Schwankungen. Ford of Europe wurde zwar unzweifelhaft zu einem häufig wiederkehrenden Problem deutscher Arbeitnehmervertreter, verschwand aber zeitweise auch wieder von den gewerkschaftlichen Agenden. Selbst dort, wo Europäisierung bereits eine bedeutende Rolle spielte (vor allem in der Produktentwicklung), gab es doch andere Themen, die deutlich wichtiger waren, insbesondere die ab Ende der 1960er Jahre in vielen deutschen Betriebsräten diskutierten Fragen der Arbeitsorganisation, der Lohn- und Gehaltsstrukturen sowie der Überstundenpolitik. Erst ab Mitte der 1970er und noch stärker ab Anfang der 1980er Jahre trat ein Prozess der Verbreiterung und Verstetigung des gewerkschaftlichen Interesses an Ford of Europe ein. Gleichzeitig wurde die strategische Antwort auf Europäisierungsprozesse zu einem, wenn nicht sogar *dem* zentralen Thema deutscher Gewerkschaftspolitik bei Ford.

Dieser Wandel war nicht zuletzt das Ergebnis der veränderten wirtschaftlichen und unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen. Die Ölkrise 1973 hatte das Ende des westeuropäischen Nachkriegsbooms eingeläutet. Schwächeres Wachstum, die mit beschleunigter Technologieentwicklung einhergehende partielle Entkopplung von Absatz- und Beschäftigungszuwachs und die durch die japanische Exportoffensive eingeleitete Verschärfung der Konkurrenzsituation drängten die Gewerkschaften bei Ford wie in vielen anderen deutschen und europäischen Automobilunternehmen in die Defensive. Der Fokus gewerkschaftlicher Betriebspolitik verlagerte sich zunehmend von Lohn- und Arbeitsbedingungen zu Fragen der Beschäftigungssicherung.<sup>64</sup> Im konkreten Fall der Fordwerke AG stieg die Zahl der Arbeitnehmer zwar bis 1977 rasch wieder auf das vor der Ölkrise erreichte Niveau an, stagnierte aber bis Ende der 1970er Jahre und sank dann nach dem zweiten Ölschock bis Mitte der 1980er Jahre deutlich ab.<sup>65</sup>

Gleichzeitig wurde die Rolle der europäischen Holding-Gesellschaft weiter gestärkt, was seinen Ausdruck nicht zuletzt in europaweit durchgeführten Programmen zur Kostensenkung fand (z. B. »After Japan« 1979–1980).<sup>66</sup> Der von Ford of Europe immer stärker praktizierte Vergleich zwischen einzelnen Werken verschärfte den Standortwettbewerb. Das europäische Verbundkonzept wurde durch die Integration neuer Fertigungsstätten in Spanien und Frankreich weiter vorangetrieben und ausgedehnt, was die Situation für die

63 Bericht über die Vertrauensleutevollkonferenz der Fordwerke, 9.9.1973, Archiv der sozialen Demokratie, Bestand IG Metall, Abteilung Tarifpolitik, 941a.

64 Klaus von Beyme, Gewerkschaftliche Politik in der Wirtschaftskrise I: 1973 bis 1978, in: Hans-Otto Hemmer/Kurt Thomas Schmitz (Hrsg.), Geschichte der Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland. Von den Anfängen bis heute, Köln 1990, S. 341–374; Rainer Schultz-Wild, Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise, Frankfurt am Main/New York 1978.

65 Thomes, Searching for Identity, S. 174.

66 Ken Starkey/Alan McKinlay, Strategy and the Human Resource. Ford and the Search for Competitive Advantage, Oxford 1994.

deutschen Werke schwieriger machte. Wie bereits beschrieben fiel der deutsche Anteil an Fords europäischer Produktion in den 1980er Jahren leicht zurück.

Kaum überraschend verstärkten diese Veränderungen das bereits seit den späten 1960er Jahren erkennbare Wahrnehmungsmuster Europas als Bedrohung national definierter Interessen in den deutschen Standorten. Der Betriebsrat der Produktentwicklung forderte z. B. im Februar 1975, es müsse endlich wieder mehr deutscher Einfluss auf die Produkte erreicht werden, weswegen zu prüfen sei, »ob die Gründung von Ford of Europe zumindest für den Entwicklungsbereich rückgängig gemacht werden muss.«<sup>67</sup> Eine von der IG Metall-Vertrauenskörperleitung im November 1980 verabschiedete Resolution erklärte die mit »US-Cowboymethoden aus dem 19. Jahrhundert selbstherrlich herrschende europäische Ford-Zentrale« zum Hauptverantwortlichen für die zunehmenden Beschäftigungsprobleme in den deutschen Werken.<sup>68</sup>

Wie diese Zitate verdeutlichen, verstärkte sich wirtschaftsnationalistisches Denken als Grundmuster deutscher Gewerkschaftspolitik bei Ford seit Mitte der 1970er Jahre nochmals erheblich. Die Vorstellung, dass die Ressourcenkonkurrenz zwischen europäischen Ford-Betrieben quasi auf einer Mikroebene den weltwirtschaftlichen Wettbewerb zwischen verschiedenen Nationen abbildete, wurde immer mehr zu einem diskursiven Grundmuster. Dieses verblieb allerdings auch weiterhin in einer gewerkschaftsspezifischen Version, die die beschäftigungspolitischen Aspekte dieses Wettbewerbs betonte: Wirtschaftsnationalistische Reflexe waren immer dann besonders stark, wenn der Abbau von Arbeitsplätzen oder gar die Schließung ganzer Werke drohte. So kam es während der Rezession 1974/75 zu heftigen Betriebsratsprotesten gegen den geplanten Abbau von circa 2.000 Stellen im Angestelltenbereich, und zwar vor allem deshalb, weil die in Großbritannien geplanten Kürzungsmaßnahmen deutlich geringer ausfallen sollten. Gleichzeitig mobilisierten Arbeitnehmervertreter Widerstand gegen die Ford-Investitionen in Spanien, welche aus in Deutschland erwirtschafteten Gewinnen finanziert worden seien.<sup>69</sup>

Seit den späten 1970er Jahren verdichtete sich dieses Wahrnehmungsmuster zu einer strukturellen Konstante deutscher Gewerkschaftspolitik bei Ford. Arbeitnehmervertreter beschworen nun nahezu permanent die Gefahr, dass deutsche Produktion und Investitionen an Ford-Standorte in anderen europäischen Ländern verloren gehen könnten; die Sicherung deutscher Jobs im europäischen Investitionswettbewerb wurde zum Leitmotiv der Betriebsratsarbeit. Besonders drastisch kam dies im Kampf gegen Erweiterungsinvestitionen in anderen europäischen Werken 1979/80 und in der Betriebsratslobby für eine neue Motoren- und Getriebeproduktion in Köln Mitte der 1980er Jahre zum Ausdruck.<sup>70</sup> Der Vorsitzende des Ford-Gesamtbetriebsrats Kuckelkorn verglich die Auseinandersetzungen um Zukunftsinvestitionen insbesondere zwischen den deutschen und britischen Tochtergesellschaften gar mit einem »Wirtschaftskrieg«.<sup>71</sup>

Angesichts dieser von wirtschaftsnationalistischen Topoi durchtränkten Rivalitätswahrnehmung und der zunehmend schwieriger werdenden Beschäftigungssituation kann es kaum verwundern, dass sich die schon seit 1967 geübte Gewerkschaftskritik an der Politik der europäischen Holdinggesellschaft ab den späten 1970er Jahren nochmals deutlich verschärfte. Dabei hatte es nach 1974 zunächst nach einer Milderung dieser Kritik ausgesehen, hatte Ford of Europe doch wegen der weiter gefährlich sinkenden Verkäufe in der Bundesrepublik einen deutlichen Schwenk in der Produktpolitik vorgenommen, mit des-

67 BR-P Information 3/75, 17.2.1975, ABR-P, Ordner »BA-Protokolle BR-P«.

68 Kölnische Rundschau, 25.11.1980.

69 Niederschrift über die Betriebsversammlung in der Produktentwicklung, 24.6.1974 und 9.12.1974, ABR-P, Ordner »Betriebsversammlungen 1974«.

70 Bericht des GBR zur Betriebsversammlung, IV. Quartal 1984, AIGMK, Ordner »BR Ford-P von 1977 bis Dez. 1984«.

71 BR-Information 3/1987, AIGMK, Ordner »BR Ford-N von Januar 1987 bis 11/89«.

sen Hilfe der Anklang europäischer Ford-Modelle auf dem deutschen Markt verbessert wurde.<sup>72</sup> Der bis 1976 rasch steigende Inlandsmarktanteil und die mit der Umorientierung verbundene Stärkung des deutschen Einflusses innerhalb der europäischen Holding schienen auch von den Arbeitnehmervertretern honoriert zu werden. Der Betriebsrat der Produktentwicklung lobte z. B. »die Straffung der Modelllinie und die Beseitigung des anglo-amerikanischen Chromgeschmacks«.<sup>73</sup>

Doch diese Entspannung war nur von kurzer Dauer. Schon 1979/80 kehrte die Kritik an der »einfalllosen Modellpolitik« von FoE zurück, wobei angesichts zunehmender Exporte der deutschen Tochtergesellschaft ins Vereinigte Königreich nun neben Klagen über die Vernachlässigung des deutschen Marktes vereinzelt auch Sorgen über den Absatz von Modellen in Großbritannien laut wurden. Der GBR-Vorsitzende Kuckelkorn kritisierte z. B. 1984 die Ford of Europe-Entscheidung, das neue Modell »Sierra« ohne eine Stufenheckversion einzuführen: »Wer die konservative Liebe der Briten für ein Kofferklappenmodell kennt, darf dies nicht einfach ignorieren.«<sup>74</sup> Zudem wurde die Kritik an der europäischen Holding nun auf zahlreiche andere Felder ausgedehnt, von der Händlerorganisation bis zum Marketing.

Wie bereits in den frühen 1970er Jahren wurde Ford of Europe nicht nur der Unfähigkeit bezichtigt, sondern auch der bewussten Vernachlässigung deutscher Interessen, ein Argument, das in den 1980er Jahren nochmals an Gewicht gewann, weil die britische Tochtergesellschaft nun versuchte, ihren in den 1970er Jahren verlorenen Boden zumindest teilweise wiedergutzumachen. Deutsche Arbeitnehmervertreter verdächtigten Ford of Europe, Investitionskostenrechnungen zugunsten britischer Standorte zu manipulieren, die Auslastung deutscher Werke bewusst zu reduzieren und die konzerninternen Verrechnungspreise so zu gestalten, dass der größte Teil der Gewinne in Großbritannien anfiel, um damit zusätzliche Investitionen in den britischen Werken rechtfertigen zu können.<sup>75</sup> Die zunehmende Obsession mit »unseren« in Deutschland erwirtschafteten Gewinnen führte auch dazu, dass die Kosten für die europäische Managementkoordination selbst attackiert wurden, welche angeblich überproportional durch die deutsche Tochtergesellschaft getragen werden müssten. Die griffige Betriebsratsformel vom »bürokratischen Wasserkopf in Warley«, die im Übrigen bis ins mittlere Fordwerke-Management hinein auf lebhaften Anklang stieß<sup>76</sup>, erhielt ab 1985 durch die Gründung der wesentlich schlankeren und in der »neutralen« Schweiz angesiedelten General Motors-Europazentrale noch zusätzliche Nahrung.

Die ab den späten 1970er Jahren extrem negative gewerkschaftliche Wahrnehmung von Ford of Europe hatte noch einen anderen Grund, nämlich die ab dieser Zeit erkennbare Managementtendenz, deutsche Lohn- und Arbeitsstandards mit Verweis auf die europäische Investitionskonkurrenz infrage zu stellen. Geschah dies zunächst noch unsystematisch und mit wenig Nachdruck<sup>77</sup>, so entwickelte sich ab 1984 ein harter Konflikt über vom europäischen und auch vom deutschen Management geforderte Kostensenkungen, einerseits im Rahmen der Umsetzung der IG Metall-Tarifergebnisse zur Arbeitszeitver-

72 »Cologne oder Köln«, in: auto motor und sport, 22.12.1976.

73 Niederschrift über die Betriebsversammlung in der Produktentwicklung, 6.10.1975, ABR-P, Ordner »Betriebsversammlungen 1975«.

74 Bericht des GBR zur Betriebsversammlung, I. Quartal 1984, AIGMK, Ordner »BR Ford-N ab Jan 83«.

75 Bericht des GBR zur Betriebsversammlung vom 11. März 1985, AIGMK, Ordner »BR Ford-N ab Okt 1984«.

76 Bericht des GBR zur Betriebsversammlung, IV. Quartal 1982, AIGMK, Ordner »BR Ford ab Januar 82 bis Jan. 83«.

77 »Verbund für die ganze Welt«, in: Managermagazin 1978, Nr. 5.

kürzung<sup>78</sup> und andererseits im Zusammenhang mit direkten Verlagerungsdrohungen durch das Management. So konfrontierte Ford of Europe 1985 nach einem Jahresverlust der deutschen Tochter von rund 550 Millionen DM den Gesamtbetriebsrat mit einem Ultimatum zu Belegschaftsabbau und Kürzung betrieblicher Sozialleistungen, dessen Nichtbeachtung zur Verlagerung von weiten Bereichen der Produktentwicklung von Merkenich nach Dunton führen werde.<sup>79</sup> Die deutschen Arbeitnehmervertreter reagierten mit scharfem Protest und erklärten, dass der ausgewiesene Verlust selbst durch die Inkompetenz von Ford of Europe und die bewusste Vernachlässigung der deutschen Tochtergesellschaft verursacht worden sei. Dem Argument der zu hohen deutschen Arbeitskosten wurde entgegengehalten, dass diese durch die im Vergleich zu Großbritannien höhere Produktivität und Qualität mehr als ausgeglichen würden.<sup>80</sup>

Gewissermaßen als Spiegelbild der massiven Kritik an Ford of Europe war deutsche Gewerkschaftspolitik auch in den 1980er Jahren noch stark von der Idee nationaler Unternehmensautonomie beeinflusst; bisweilen wurden sogar wieder radikale Forderungen nach Loslösung der deutschen Tochtergesellschaft von der europäischen Holding erhoben.<sup>81</sup> Allerdings blieb dabei völlig unklar, wie eine solche Loslösung angesichts der zunehmenden Stabilität des europäischen Verbundes ohne massive Verwerfungen praktisch umgesetzt werden sollte. Innerhalb des deutschen Managements wurde solche Verbalradikalität immer weniger ernst genommen.

Auf der anderen Seite gab es gerade im mittleren Fordwerke-Management auch weiterhin starke Sympathien für vom Betriebsrat lancierten spezifischen Initiativen zur Wahrung oder Wiederherstellung autonomer Handlungsspielräume der nationalen Gesellschaften gegenüber Ford of Europe, z. B. im Hinblick auf Planungsrechte und Budgetvollmachten.<sup>82</sup> Aus der Sicht der deutschen Arbeitnehmervertreter ging es hier wie schon in der Frühzeit der europäischen Holding natürlich nicht nur um das Prinzip der nationalen Kontrolle selbst, sondern auch um die damit verbundene bessere Wirksamkeit von Mitbestimmungsrechten. Als der GBR-Vorsitzende Kuckelkorn 1980 wieder einmal eine größere Eigenständigkeit für das deutsche Management einforderte, betonte er nicht zuletzt das Eigeninteresse des Betriebsrates an einem kompetenten und entscheidungsfähigen Verhandlungspartner.<sup>83</sup> Parallel und in gewisser Spannung dazu betonten deutsche Arbeitnehmervertreter aber auch immer stärker, wie wichtig die Verteidigung und Verstärkung des deutschen Einflusses auf europäische Entscheidungsprozesse selbst seien. Vor allem in der Produktentwicklung drängte der Betriebsrat ab Mitte der 1980er Jahre quasi stellvertretend auf eine stärkere Präsenz deutscher Manager in FoE-Führungspositionen, um die »nationalistische englische Politik« der europäischen Holding zu korrigieren.<sup>84</sup>

Die praktische gewerkschaftliche Politik gegenüber Ford of Europe war auch in den 1980er Jahren von dem bereits in der Frühzeit erkennbaren Mix aus der Mobilisierung

78 Bericht des GBR zur Betriebsversammlung, IV. Quartal 1984, AIGMK, Ordner »BR Ford-N ab Jan 83«.

79 Kurznotiz über die Sitzung des Gesamtbetriebsrates vom 25.1.85, AIGMK, Ordner »VKL Ford-Niehl von Apr. 84 bis Okt. 87«.

80 Niederschrift über die Sitzung mit den Betriebsausschüssen der Betriebsräte Niehl/Deutz und Produktgruppe, 16./17.9.1985, Archiv Fordwerke AG, Abteilung HRM, Ordner »Restrukturierung«.

81 Resolution der Vertrauenskörperleitung Ford der IG Metall, 16.12.1980, AIGMK, Ordner »BR Ford ab Dez. 79«.

82 Ford of Europe – Relations with European National Companies, Rundbrief R. A. Lutz Chairman Ford of Europe, 2.3.1981, Archiv Betriebsrat Produktentwicklung Fordwerke AG Köln, Ordner »Ford Europa«.

83 »Krach um Ford of Europe«, in: Autozeitung Köln, 22.12.1980.

84 Bericht des GBR zur Betriebsversammlung, III. Quartal 1985, AIGMK, Ordner »BR Ford-N ab Okt. 1984«.

rechtlicher Ressourcen und der Belegschaft sowie der nationalen Koalition mit dem deutschen Management gekennzeichnet, zunehmend ergänzt durch öffentliche Proteste und Strategien des Co-Management<sup>85</sup>, mit denen sich Arbeitnehmervertreter immer stärker über den klassischen Rahmen gewerkschaftlicher Betriebspolitik hinauswagten. Die genaue Mischung dieser Instrumente variierte in den einzelnen Unternehmensbereichen.

Im juristischen Feld setzten deutsche Arbeitnehmervertreter weiterhin auf die Ausnutzung von betriebsverfassungsrechtlichen Rechtspositionen – mit wechselndem Erfolg. So scheiterte der Betriebsrat in Saarlouis 1979 mit einem Versuch, sein Vetorecht im Hinblick auf Sonderschichten dazu zu nutzen, Neuinvestitionen für das Werk durchzusetzen.<sup>86</sup> Dagegen gelang es dem Gesamtbetriebsrat 1988 u. a. durch die glaubwürdige Drohung mit der unternehmensweiten Verweigerung von Überstundenanträgen, eine mittelfristige Garantie für alle deutschen Ford-Standorte zu erreichen. Gleichzeitig beriefen sich Arbeitnehmervertreter nun auch verstärkt auf die Bestimmungen des deutschen Aktiengesetzes, vor allem zur Durchsetzung von Forderungen nach mehr operativer Eigenständigkeit für die deutsche Tochtergesellschaft.<sup>87</sup>

Juristisches Drohpotenzial dieser Art war immer dann besonders effektiv, wenn es durch die Mobilisierung der Belegschaft untermauert werden konnte. Insbesondere für politisch riskante und in einer rechtlichen Grauzone liegende Strategien wie die koordinierte Verweigerung von Überstunden war eine breite Unterstützung in der Belegschaft unabdingbar. Diese Unterstützung sollte vor allem durch die Betonung der mit Ford of Europe verbundenen Probleme in Betriebsversammlungen und Betriebsratspublikationen erreicht werden. Seit circa 1979/80 fehlte in kaum einem Tätigkeitsbericht des Gesamtbetriebsrats der Verweis auf Ford of Europe als Bedrohung Nr. 1 für deutsche Jobs, Lohn-, Arbeits- und Mitbestimmungsstandards. Trotz gelegentlicher Beteuerungen, man sei nicht prinzipiell gegen Europa und Fords europäisches Koordinierungssystem<sup>88</sup>, grenzte dies bisweilen an offen nationalistische Positionen. Immer wieder appellierte der Gesamtbetriebsrat an nationale Solidaritätsgefühle jenseits von Standort- und Partikularinteressen – von »Berlin bis an die Saar« müssten Arbeitnehmer in deutschen Ford-Niederlassungen gegen die europäische Holding zusammenstehen.<sup>89</sup> Dies beinhaltete auch bewusste Versuche der Konstruktion einer nationalen »Opfergemeinschaft«, z. B. 1985, als der GBR in Eigeninitiative die Verhandlungen über Einsparungen in der Produktentwicklung auf andere Unternehmensbereiche ausdehnte, um eine breitere Streuung der Lasten zu erreichen.<sup>90</sup>

Es kann kaum überraschen, dass diese Strategien auch auf Widerstand stießen. In einer internen Klausur 1986 beispielsweise bemängelten einige Teilnehmer, das Thema Ford of Europe werde »überstrapaziert«, und die GBR-Führung musste ernüchtert feststellen, dass »für manche im GBR Köln das zu sein [scheint], was England [d. h. Ford of Europe, T. F.] für Köln ist.«<sup>91</sup> Die im September 1985 ausgehandelte Restrukturierungsvereinbarung mit ihrer breiten Lastenverteilung im Hinblick auf den Abbau betrieblicher Sozialleistungen führte zu Protesten und zahlreichen Gewerkschaftsaustritten.<sup>92</sup> Schaut man je-

85 Vgl. *Udo Klitzke/Heinrich Betz/Mathias Möreke* (Hrsg.), *Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik*, Hamburg 2000.

86 *Welt der Arbeit*, 3.5.1979.

87 BR-Information 1/87, 11.2.1987, AIGMK, Ordner »BR Ford-N von Januar 1987 bis 11/89«.

88 Bericht des GBR zur Betriebsversammlung, undatiert [1988], ebd.

89 BR-Information, Sonderausgabe, 14.10.1988, ebd. Berlin und Saarlouis waren die beiden geografisch am weitesten entfernt liegenden deutschen Ford-Standorte.

90 Protokoll der VKL-Sitzung vom 13.9.1985, AIGMK, Ordner »VKL Ford-Niehl von Apr. 84 bis Okt. 87«.

91 Niederschrift über die Klausurtagung des Gesamtbetriebsrates, 26./27.3.1986, ABR-P, Ordner »GBR«.

92 Kurznotiz VL-Vollversammlung Ford-Niehl am 28.9.85, AIGMK, Ordner »VKL Ford-Niehl von Apr. 84 bis Okt. 87«.



doch auf die Ergebnisse der Betriebsratswahlen als Gradmesser, so scheint sich die auf die Verteidigung national definierter Interessen gerichtete Politik ausgezahlt zu haben. Die Verbesserung der IG Metall-Position innerhalb des Betriebsrats in den 1980er Jahren ging nämlich mit einer klaren Strategie einher, Ford of Europe betreffende Probleme immer stärker in den Vordergrund des Wahlkampfes zu rücken.<sup>93</sup> Ein Werbeflugblatt zur Betriebsratswahl 1987 tat beispielsweise kund, dass die »letzten drei Jahre die härtesten seit Bestehen der AG [waren], die wir gemeinsam durchschreiten mussten«, und zwar vor allem wegen der »ständigen und massiven Angriffe auf unsere Arbeitsplätze durch das europäische Management.« In dieser Zeit komme es darauf an, mit geschlossener Unterstützung für die Kandidaten der IG Metall ein Signal an Ford of Europe zu senden: »Bei dieser Betriebsratswahl geht es um mehr als nur eine Wahl. Es geht darum, die Zukunft der deutschen Fordwerke AG weit über das Jahr 1990 hinaus zu sichern.«<sup>94</sup>

Neben dem bewussten Appell an Nationalgefühle stellten die IG Metall-Vertreter auch ihre Erfahrung und Sachkenntnis heraus, welche für Verhandlungen mit Ford of Europe von entscheidender Bedeutung seien: »Auch in Zukunft werden Arbeitnehmervertreter gegen Pläne der Ford Europa-Zentrale anzutreten haben. Deshalb: IG Metall – Erfahrung und Kompetenz.«<sup>95</sup> Dies diente einerseits natürlich der Diskreditierung von Konkurrenz, spiegelte andererseits aber auch einen tatsächlichen Wandel der Interessenvertretungspraxis in Richtung Co-Management wider, welcher nicht zuletzt durch die Europäisierung von Unternehmensstrukturen und -strategien befördert wurde. Seit den späten 1970er Jahren mischten sich deutsche Ford-Arbeitnehmervertreter über die traditionelle Repräsentation im Aufsichtsrat hinaus immer mehr in eigentlich klassische Managementprärogative ein, um Produktion und Investitionen in den deutschen Standorten abzusichern. Betriebsräte sorgten sich um die Verjüngung der Belegschaft zur Verbesserung der Investitionschancen, entwarfen Pläne für ein kosteneffizientes Layout in Fabrikhallen, machten Vorschläge für ein besseres Produktdesign und Marketing, drängten auf eine Reform der Zinspolitik der Ford-Kreditbank und vieles andere mehr.<sup>96</sup> Ein besonders drastisches Beispiel war 1985 die Reise einer GBR-Delegation nach Detroit, um bei der Konzernspitze durch Vorlage einer eigenen Investitionskostenrechnung die von Ford of Europe getroffene Entscheidung zur Motorenproduktion in einem englischen Standort als betriebswirtschaftlichen Fehler zu »entlarven«.<sup>97</sup> Während diese Initiative fehlschlug, gelang es deutschen Arbeitnehmervertretern 1988 sogar, eine auch vom Ford of Europe-Vizepräsidenten Hayden mit unterzeichnete Vereinbarung abzuschließen, wonach Betriebsräte betroffener Werke vor Investitionsentscheidungen Gelegenheit erhalten würden, »anhand von nachvollziehbaren Fakten und Daten die Investitionszahlen zu überprüfen und ggf. Vorschläge zur Verbesserung der Investitionen zu unterbreiten.«<sup>98</sup>

Auch gegen diesen Wandel der Interessenvertretungspolitik gab es Widerstand innerhalb der Ford-Gewerkschaftsorganisation. Einerseits wurde kritisiert, dass eine derart detaillierte Beschäftigung mit Unternehmensangelegenheiten nicht der Rolle von Betriebsräten entspreche, da die Grenzen zwischen Management und Arbeitnehmervertretung ver-

93 Vgl. z. B. VKL Ford, Konzeption für die Betriebsratswahl 1981, AIGMK, Ordner »VKL Ford 1977–84«.

94 IG Metall, »Fakten für die Ford-Belegschaft«, undatiert [März 1987], AIGMK, Ordner »VKL Ford-Niehl von Apr. 84 bis Okt. 87«.

95 Aufruf zur Aufsichtsratswahl am 5.4.1988, undatiert [März 1988], ebd.

96 Bericht des GBR zur Betriebsversammlung, IV. Quartal 1982, AIGMK, Ordner »BR Ford ab Januar 82 bis Jan. 83«.

97 Bericht des GBR zur Betriebsversammlung, I. Quartal 1985, AIGMK, Ordner »BR Ford-N ab Okt. 1984«.

98 BR-Information, Sonderausgabe, 14.10.1988, in: AIGMK, Ordner »BR Ford-N von Januar 1987 bis 11/89«.

wischt würden. Andererseits bestand eine wichtige Konsequenz des Co-Management darin, dass Betriebsräte aktiv auf Entscheidungen drängten, die durchaus negative Konsequenzen für Gruppen von Arbeitnehmern haben konnten, z. B. durch Versetzungen, höheres Arbeitstempo, Abgruppierung in niedrigere Lohngruppen und ab 1985 auch den Abbau bestimmter betrieblicher Sozialleistungen. Doch konnte diese bisweilen weit verbreitete Unzufriedenheit von kritischen Minderheiten innerhalb der Gewerkschaftsorganisation kaum zur Verbesserung ihrer Positionen genutzt werden, was nicht zuletzt daran lag, dass es den führenden Betriebsräten gelang, solche Probleme als unvermeidliche Folgen des Kampfes gegen Pläne der europäischen Holding darzustellen.<sup>99</sup> Auf diese Weise wurde die IG Metall bei Ford zu einem Pionier der Idee des Co-Management, welche dann in den 1990er Jahren in breitem Umfang Eingang in das Repertoire gewerkschaftlicher Betriebspolitik in der Bundesrepublik finden sollte.<sup>100</sup>

Diese Transformation konnte nicht ohne Auswirkungen auf das Verhältnis der Arbeitnehmervertreter zum deutschen Management bleiben. Die seit den späten 1960er Jahren etablierte nationale Variante von Konfliktpartnerschaft mit ihrer Mischung aus geteiltem Bekenntnis zu deutschen Standorten und Auseinandersetzungen über die Wege zu diesem Ziel verstärkte sich deutlich, erfuhr aber gleichzeitig auch einen Wandel. Die Tatsache, dass führende Betriebsräte sich in immer neue Bereiche der Unternehmensplanung einmischten, führte immer wieder zu Irritationen und Konflikten, insbesondere dann, wenn Arbeitnehmervertreter dies ohne Wissen oder sogar gegen den Rat des deutschen Managements taten, wie z. B. im Falle der USA-Reise des GBR 1985. Noch konflikträchtiger waren öffentliche Betriebsratsproteste gegen Ford of Europe, obwohl sich die Arbeitnehmervertreter dabei oft stellvertretend für die Rechte des nationalen Managements stark machten.<sup>101</sup> Unternehmensintern gab es große Unterschiede zwischen den Betriebsräten in einzelnen Standorten. In der Produktentwicklung z. B. attackierte der Betriebsrat das nationale Management oft, und zwar vor allem dann, wenn aus Sicht der Gewerkschaftsvertreter deutsche Positionen innerhalb von Ford of Europe durch Fehler oder eine als zu schwach empfundene Lobby für deutsche Interessen gefährdet wurden.<sup>102</sup> In den Kölner Produktionsbereichen wurden solche internen Konflikte selbst in Betriebsversammlungen oft bewusst heruntergespielt. Deutsche Manager wurden zwar ermahnt, sich stärker für nationale Interessen einzusetzen, doch wurden sie vor allem als Opfer der verfehlten Ford of Europe-Politik dargestellt.

Jenseits aller Konflikte wurde die deutsche Standortkoalition aus Kapital und Arbeit in den 1980er Jahren noch enger als in der Frühzeit von Ford of Europe. Immer wieder kam es zu informellen Absprachen oder Vereinbarungen, mit denen Investitionen für die deutschen Werke gesichert werden konnten. Im Falle der Restrukturierungskrise 1985 legten Fordwerke-Manager schnell einen ›Plan B‹ vor, der im Gegensatz zum ursprünglichen europäischen Plan eine geringere Personalreduzierung und den Verbleib der Produktentwicklung in Merkenich vorsah, und zur Basis für erfolgreiche Verhandlungen mit dem Betriebsrat wurde.<sup>103</sup> Arbeitnehmervertreter priesen diese Initiative als Beispiel, wie Ford of Europe durch gemeinsames Handeln auf nationaler Ebene in die Schranken gewiesen werden konnte. Das resultierende Abkommen wurde gegen Kritik aus der Belegschaft mit

99 Protokoll der VKL-Sitzung vom 13.9.1985, AIGMK, Ordner »VKL Ford-Niehl von Apr. 84 bis Okt. 87«.

100 Klitzke/Betz/Mörike, Vom Klassenkampf zum Co-Management.

101 »Krach um Ford of Europe«, in: Autozeitung Köln, 22.12.1980.

102 Vgl. z. B. Bericht des Betriebsrates Produktentwicklung zur Betriebsversammlung, IV. Quartal 1989, AIGMK, Ordner »BR Ford-P von Dez. 84 bis 6/89«.

103 Fordwerke AG, Vereinbarung zwischen dem Vorstand und dem Gesamtbetriebsrat der Ford-Werke Aktiengesellschaft über einen Restrukturierungsplan für den Zeitraum 1986 bis 1990, 10.10.1985, AIGMK, ebd.

dem Argument verteidigt, man habe das Schlimmste verhindern können. Ford of Europe bekam hier die Funktion eines Sündenbocks, durch den eine national definierte Form der Sozialpartnerschaft gerechtfertigt werden konnte. Noch wichtiger war die Tatsache, dass mit der Vereinbarung eine mittelfristige Standortgarantie verbunden war, die vom Fordwerke-Management in der Folge auch gegenüber der europäischen Holding verteidigt wurde.<sup>104</sup> Die Arbeitnehmervertreter ihrerseits trugen zur ›nationalen Koalition‹ nicht nur durch ihre Rolle als Ordnungsfaktor gegenüber der Belegschaft bei, sondern auch durch ihren Einsatz für öffentliche Subventionen für Ford-Investitionen in der Bundesrepublik, in erster Linie im Rahmen jahrelanger Kontakte zur SPD-geführten Landesregierung von Nordrhein-Westfalen. Vor allem in den deutsch-englischen Auseinandersetzungen um Motoren- und Getriebeinvestitionen Mitte der 1980er Jahre spielte dieses Engagement eine durchaus nicht unwichtige Rolle.<sup>105</sup>

#### V. AUSBLICK UND SCHLUSSÜBERLEGUNGEN

Der Beitrag hat gezeigt, dass Europa als Erfahrungsraum deutscher Gewerkschaftspolitik bei Ford seit 1967 eine wichtige Rolle spielte, dass dies jedoch mit einer ›Nationalisierung‹ von Wahrnehmungs- und Handlungsmustern einherging, welche bis zu den späten 1980er Jahren prägend blieb. Erst ab Mitte der 1990er Jahre kam es zu einem gewissen Wandel. Vor dem Hintergrund eines verschärften Belegschaftsabbaus und zunehmenden Drucks auf Lohn- und Arbeitsstandards wurde Europa nun gewissermaßen auch als Handlungsraum entdeckt, vor allem durch Kooperation mit ausländischen Gewerkschaften im neu geschaffenen europäischen Betriebsrat. Gleichzeitig führte der Trend zu einer global integrierten Unternehmensstruktur zu einer Uminterpretation Europas als neuer Referenzpunkt kollektiver Interessen im Investitionswettbewerb gegen Standorte in anderen Weltregionen. Der Wandel blieb allerdings begrenzt: Nationale Wahrnehmungs- und Handlungsmuster wurden nicht ersetzt, sondern lediglich durch eine europäische Dimension ergänzt.<sup>106</sup>

Welche weitergehenden Fragen und Perspektiven wirft die Fallstudie für die deutsche Gewerkschaftsforschung sowie allgemeiner für eine europäische Zeitgeschichte auf, die sich als Gesellschaftsgeschichte versteht? Je zwei Aspekte lassen sich benennen. Im Hinblick auf die deutsche Gewerkschaftsforschung vermittelt die Fallstudie erstens den Eindruck, dass ›Europa‹ auf der Mikroebene ein durchaus problematischer Erfahrungsraum für gewerkschaftliche Politik gewesen zu sein scheint – ungeachtet des oft betonten positiv-kritischen Engagements der DGB-Gewerkschaften für die europäische Integration.<sup>107</sup> Es wäre lohnend, dieses Spannungsverhältnis in weiteren Fallstudien zu testen und vielleicht auch generell deutsche Gewerkschaftspolitik der Nachkriegszeit stärker auf partielle Tendenzen des Euroskeptizismus zu untersuchen, nicht zuletzt im Hinblick auf die europäische Mitbestimmungsdiskussion.<sup>108</sup> Zweitens zeigt das Beispiel Ford, dass die

104 Memo FB Kulp to W. J. Hayden, Ford of Europe, 4.3.1987, in: Archiv Fordwerke AG, Abteilung HRM, Ordner »Restructuring Follow-up«.

105 Bericht des BR Niehl zur Betriebsversammlung, II. Quartal 1984, AIGMK, Ordner »BR Ford-N ab Jan. 83«.

106 Zu dieser in ähnlicher Weise auch bei General Motors beobachtbaren Transformation vgl. *Thomas Fetzer*, *European Works Councils as Risk Communities. The Case of General Motors*, in: *European Journal of Industrial Relations* 14, 2008, S. 289–308.

107 Vgl. zuletzt *Tenfelde*, *Deutsche Gewerkschaften und europäische Integration*.

108 Für einen ersten Versuch vgl. *Thomas Fetzer*, *Defending Mitbestimmung. German Trade Unions and European Company Law Regulation (1966–1990)*, in: *Economic and Industrial Democracy*, Special Issue »The Europeanisation of Employee Participation, and its Limits. Britain and Germany in Historical and Contemporary Perspective« (im Erscheinen).

Untersuchung von Europäisierungsprozessen auch Potenzial für neue Einsichten in ›klassische‹ Felder der Gewerkschaftsgeschichte der Nachkriegszeit bietet, wie etwa die Debatte zu Konflikt versus Kooperation oder die Analyse der Mitbestimmungspraxis auf Unternehmensebene.<sup>109</sup> Im Falle Fords war es beispielsweise unverkennbar, dass die von vielen Autoren betonte Professionalisierung der Mitbestimmungspraxis seit den 1970er Jahren und die sich gerade in der IG Metall ausprägende Tendenz zum Co-Management<sup>110</sup> maßgeblich durch die Europäisierung von Unternehmensstrukturen und -strategien befördert wurden. Zudem, und hier lässt sich eine Brücke zur jüngsten Gewerkschaftsgeschichte schlagen, begünstigten diese Europäisierungsprozesse auch eine voluntaristische und vertragliche Ausgestaltung der Mitbestimmung, bei der es weniger um die Durchsetzung gesetzlich verbrieft Rechte als um das Erlangen von Einflussmöglichkeiten in neuen Problemfeldern ging. Wie Britta Rehder gezeigt hat, entwickelte sich der Ford-Betriebsrat mit seinen ab 1985 regelmäßig ausgehandelten Investitionssicherungsvereinbarungen hier sogar zu einem ›Trendsetter‹ innerhalb der IG Metall.<sup>111</sup>

Im Hinblick auf Implikationen der Fallstudie für eine europäische Zeitgeschichte fallen zwei methodologische Elemente ins Auge. Erstens unterstreicht der Beitrag die Wichtigkeit, europäische Zeitgeschichte nicht allein als Geschichte von grenzüberschreitenden Netzwerken und »flows« zu konzeptualisieren, sondern gleichzeitig auch den Auswirkungen und Aneignungen von Europäisierungsprozessen in nationalen Gesellschaften Beachtung zu schenken.<sup>112</sup> In diesem Zusammenhang gilt es nicht zuletzt, die Rolle zivilgesellschaftlicher Akteure in solchen Prozessen stärker als bisher zu beleuchten – Gewerkschaften stellen nur eines von vielen möglichen Beispielen dar.

Diese Überlegungen verdeutlichen zweitens die Nützlichkeit des Ansatzes, die Zeitgeschichte Europas als eine ›history in the making‹ zu konzeptualisieren, d. h. als eine Geschichte, die die Konstruktion Europas als Wahrnehmungs- und Handlungsraum historischer Akteure mitbedenkt. Auch eher strukturgeschichtlich angelegte Arbeiten zur Geschichte Europas in der Nachkriegszeit sollten darüber reflektieren, inwieweit und in welcher Weise sich ›Europa‹ in der Wahrnehmung der historischen Akteure selbst widergespiegelt hat.

109 Vgl. hierzu jüngst z. B. Klaus Tenfelde/Karl-Otto Czirkowski/Jürgen Mittag u. a. (Hrsg.), *Stimmt die Chemie? Mitbestimmung und Sozialpolitik in der Geschichte des Bayer-Konzerns*, Essen 2007.

110 Vgl. die Literatur in Anm. 19.

111 Britta Rehder, *Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Flächentarifvertrag und Mitbestimmung im Wandel*, Frankfurt am Main 2003.

112 Dieses Argument folgt der Konzeptualisierung von transnationaler Geschichte durch Jürgen Osterhammel, *Transnationale Gesellschaftsgeschichte: Erweiterung oder Alternative?*, in: GG 27, 2001, S. 464–479.