

1 EINLEITUNG: EINE NEUE GESCHICHTE DER ARBEIT SCHREIBEN?

„Dieses Projekt geht doch in die Geschichte ein. [Die Gruppenarbeit] sollte doch 'ne Humanisierung für den kleinen Mann sein. [...] Ich sehe nicht, dass es das heute ist.“¹

Die „Humanisierung der Arbeit“ ist für den „kleinen Mann“ in der Produktion gescheitert – so die Aussage eines Arbeiters, der am Gruppenarbeits-Projekt des Bundesprogramms „Humanisierung des Arbeitslebens“ (HdA) bei VW teilnahm. Wie kam er zu dieser Einschätzung? War doch das 1974 unter Federführung des damaligen Bundesministers für Forschung und Technologie, Hans Matthöfer, initiierte Programm „Humanisierung des Arbeitslebens“² gerade dafür gedacht, die Arbeitsqualität der Arbeiter zu verbessern und somit einen gesellschaftlichen Ausgleich in den Arbeitsbeziehungen zu ermöglichen. Demnach sollte das HdA-Programm nicht nur den Ausbau des Arbeits- und Unfallschutzes fördern, sondern auch den Einsatz neuer Technologien und Formen der Arbeitsorganisation, wie teilautonome Gruppenarbeit, die Weiterqualifizierung der Arbeiter und die Demokratisierung der Arbeitsstrukturen.³ Der Programmtext fasst die zu erreichenden Aktionsziele in vier Hauptpunkten zusammen: Erstens die „Gewinnung von Schutzdaten, Richtwerten und Anforderungskriterien“, zweitens die „Einführung humaner Arbeitstechnologien“, drittens die „Erarbeitung von beispielhaften Vorschlägen und Modellen für die Arbeitsorganisation und die Gestaltung von Arbeitsplätzen“ und viertens die „Verbreitung und Anwendung wissenschaftlicher

- 1 Universitätsarchiv Heidelberg Projekt Gruppenarbeit bei VW Digitalisat VW-SZ G1 und G4 28.10.1976 II ab 08:59 Min.
- 2 Das Programm „Humanisierung des Arbeitslebens“ lief von 1974–1989 und wurde unter der Bundesregierung von Helmut Kohl 1989 in ein neues Programm „Arbeit und Technik“ überführt sowie neu konzeptioniert. Die Fördergelder dieses Programms waren deutlich geringer. Von 2001–2006 lief das Nachfolgeprogramm unter dem Namen „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ finanziert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. Die 2006 gestartete Initiative „Gute Arbeit“ wird lediglich von den Gewerkschaften getragen. Das Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft hat seit 2017 einen neuen Förderungsschwerpunkt zur „Zukunft der Arbeit: Mittelstand – innovativ und sozial“ eingerichtet, der sich unter anderem mit zukünftigen Formen der Arbeitsorganisation befasst. Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung: Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit, online: Bundesministerium für Bildung und Forschung, <<http://pt-ad.pt-dlr.de/de/502.php>> [28.05.2018].
- 3 SEIBRING, Anne: Die Humanisierung des Arbeitslebens in den 1970er Jahren. Forschungsstand und Forschungsperspektiven, in: „Nach dem Strukturbruch“? Kontinuität und Wandel von Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) seit den 1970er-Jahren, hrsg. v. Knud ANDRESEN/Ursula BITZEGEIO/Jürgen MITTAG, Bonn 2011, S. 108.

Erkenntnisse.“⁴ Grundsätzlich ging es im Programm also auch darum, die Betriebslandschaft und den Arbeitsalltag von Arbeitern zu vermessen, um die dadurch gesammelten Daten als Grundlage für mögliche Gesetzesentwürfe und -initiativen zu nutzen.⁵ Auf diese Weise sollte aus Sicht der Bundesregierung in Zusammenarbeit mit Unternehmern und Wissenschaftlern eine menschengerechtere Produktion gewährleistet werden.⁶ Scheiterte also, wie der Gruppenarbeiter bilanzierte, der Versuch des Programms, den gesellschaftlichen Ausgleich und damit einhergehend die Verbesserung der Stellung von Arbeitern im Betrieb zu erreichen?

Das Programm entstand in einer Zeit internationaler wirtschaftlicher Umbrüche. Während der 1960er und 1970er Jahre gab es eine ökonomische Anpassungskrise in zahlreichen westlichen Ländern, wie den USA, Großbritannien, Frankreich, der Bundesrepublik Deutschland (BRD) und Italien einhergehend mit dem Zerfall und endgültigen Zusammenbruch des Weltwährungssystems von Bretton Woods 1973.⁷ Daher galt es für die deutsche Volkswirtschaft, sich an den globalen Märkten zu positionieren und eine erneute Effizienzsteigerung im postindustriellen Zeitalter zu bewerkstelligen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung ließ daher zahlreiche arbeitswissenschaftliche Studien zu anderen europäischen Ländern anstellen, wie England, Norwegen, Schweden und Italien. Vor allem die ausländische Automobilindustrie mit Herstellern wie Fiat oder Saab Scania stand im Fokus der Studien.⁸ Die angenommene „technologische Lücke“ gegenüber den USA sollte durch eine aktive Forschungs- und Technologiepolitik der BRD geschlossen werden.⁹ Dieser wirtschaftliche Wandel deutete sich schon in den 1960er Jahren an, jedoch wird er in einigen geschichtswissenschaftlichen Forschungen erst in den 1970er Jahren verortet und als „Strukturbruch“ bezeichnet.¹⁰ Er beinhaltet unter anderem einen Wandel in der Arbeitswelt mit der Abkehr von fordistischer Massenproduktion hin zu einer flexibleren Fertigung mit schnell wechselnden Produktserien und größerer Produktvielfalt sowie den Niedergang einst wirtschaftlicher Leitsektoren, wie der Kohle- und Stahlindustrie. Allerdings, so die Annahme dieser Arbeit, lagen zumindest dessen Vorboten schon im Jahrzehnt zuvor und wurden auch von

4 BArch, B 149/27879, Forschungsaktionsprogramm zur Humanisierung des Arbeitslebens Februar 1974, S. 5f.

5 Ebd., S. 43f.

6 SEIBRING, ANNE 2011, Humanisierung, S. 108.

7 BUCHHEIM, Christoph: Vom alten Geld zum neuen Geld. Währungsreformen im 20. Jahrhundert, in: Geschichte der deutschen Wirtschaft im 20. Jahrhundert, hrsg. v. Reinhard SPREE, München 2001, S. 141f.

8 BArch, B 149/41675, Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens.

9 TRISCHLER, Helmuth: „Made in Germany“: Die Bundesrepublik als Wissensgesellschaft und Innovationssystem, in: Modell Deutschland. Erfolgsgeschichte oder Illusion?, hrsg. v. Thomas HERTFELDER/Andreas RÖDDER, Göttingen 2007, S. 53ff.

10 DOERING-MANTEUFFEL, Anselm/LUTZ, Raphael: Nach dem Boom. Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970, Göttingen 2008; HOBBSAWM, Eric: Das Zeitalter der Extreme. Weltgeschichte des 20. Jahrhunderts, München/Wien ⁵1997; JARAUSCH, Konrad (Hrsg.): Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte, Göttingen 2008.

den Politikern und Wirtschaftseliten registriert. Daher förderte die Regierung gemeinsam mit Unternehmensverbänden und Gewerkschaften Forschungen des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft (RKW) zu den wirtschaftlichen Wandlungsprozessen im Programm „Wirtschaftliche und soziale Aspekte des technischen Wandels in der Bundesrepublik Deutschland“ zwischen 1963 und 1968, welche die Auswirkung der fortschreitenden Automation auf die Arbeitswelt untersuchten.¹¹ Das RKW war ein Zusammenschluss von Arbeitgebern, Gewerkschaften und dem Staat, um die Produktivität und die Wettbewerbsfähigkeit der bundesdeutschen Wirtschaft zu erhalten und zu fördern.¹² Die Forschungsergebnisse bildeten die Grundlage für das spätere HdA-Programm.¹³ Dies belegen etwa das vom RKW schon 1973 abgehaltene Symposium zum Thema „Humanisierung des Arbeitslebens“ und der gemeinsam mit dem Bundesarbeitsministerium veröffentlichte Tagungsband.¹⁴ Ebenso wie das RKW war die 1967 ins Leben gerufene Konzertierte Aktion ein politisches Gremium, in dem Politiker, Gewerkschaften und Arbeitgeber gemeinsam Lösungen für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Umbruchsituation suchten. Auch deren Mitglieder teilten die Ansicht, dass der Strukturwandel nur gemeinsam bestritten werden könne und somit war die Konzertierte Aktion ein Teil des in den 1970er Jahren vorherrschenden, bundesdeutschen Korporatismus¹⁵. Die Teilnehmer der Konzertierten Aktion erkann-

11 KERN, Horst/SCHUMANN, Michael: Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein (Studienreihe des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen 8), Frankfurt am Main ²1973, S. 9.

12 Die Entstehungsgeschichte des RKW geht bis in die Weimarer Republik zurück. Hier wurde es 1921 unter dem Namen „Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit in Industrie und Handwerk“ gemeinsam von Politikern und Unternehmern mit der Aufgabe gegründet, die Rationalisierungsbemühungen der deutschen Wirtschaft zu bündeln. In Nachfolge des Reichskuratoriums für Wirtschaftlichkeit konstituierte sich 1950 der Verein „Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft e. V.“ (RKW), um den Aufbau der deutschen Nachkriegswirtschaft voranzutreiben. Im Jahre 2000 folgte die Umbenennung des Vereins in Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft. POHL, Manfred: Die Geschichte der Rationalisierung. Das RKW 1921–1996, online: RKW Bundesverein, <<https://static2.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/files/2015/RKW/20151028-1921-1996-RKW-Geschichte.pdf>> [28.05.2018].

13 Ebd.

14 ARENDT, Walter: Humanisierung des Arbeitslebens. Symposium des RKW zu Möglichkeiten neuer Formen der Arbeitsorganisation, Frankfurt am Main 1973.

15 Ab den 1980er Jahren verlor der Staat mit der neoliberalistischen Wende als Problemlöser an Legitimität und die Kooperation von Gewerkschaften, Politikern und Unternehmensverbänden in Gremien auf Makroebene zur Lösung der zentralen wirtschaftlichen Probleme verschwand, wohingegen sie auf der Mikroebene etwa in einzelnen Ressorts wie der öffentlichen Gesundheit zumindest teilweise bestehen blieb. Durch den Neoliberalismus gewann das Individuum gegenüber dem Kollektiv an Bedeutung und Konflikt, Differenz, Deregulierung sowie Wettbewerb erhielten eine Aufwertung. Somit gab der Staat nur noch die Rahmenbedingungen vor und der moderne Korporatismus in dieser Form fand bezüglich der Thematik Arbeit vorerst sein Ende. Erst 1998 lebte dieser in Form des Bündnisses für Arbeit aufgrund der wirtschaftlichen Krise und der hohen Arbeitslosigkeit unter der rot-grünen Bundesregierung wieder auf. Vgl. REHLING, Andrea: Konfliktstrategie und Konsensuche in der Krise. Von der Zentralarbeitsgemeinschaft zur Konzertierten Aktion (Historische Grundlagen der Moderne Historische Demokratieforschung 3), Baden-Baden 2011, S. 434f. und S. 446f.; MÜLLER, Se-

ten den Wandel der Wirtschaft bedingt durch die Einführung neuer Produktionstechnologien, wie Mikroprozessoren und gestiegene Arbeitsanforderungen, waren aber davon überzeugt, dass die Automation die Arbeitsplätze, welche sie vernichtete, an anderer Stelle zugleich neu entstehen ließ. Insofern ging es ihnen vor allem darum, die Arbeitskräfte in die neu entstandenen Stellen zu lenken und die Automation human zu gestalten. Die Härten und Einseitigkeiten der Rationalisierungswellen in der Weimarer Republik der 1920er Jahre sollten durch die gezielte Vorbereitung der Menschen auf den Strukturwandel, etwa durch Ausbildung und Tätigkeitserweiterung, abgefedert werden.¹⁶ Auch diese Vorstellungen waren richtungsweisend für das HdA-Programm. Es stellte eine Form politischer Krisenbewältigung in Demokratien dar, welche versuchte, die Anpassungskrise einiger Wirtschaftszweige durch Bundesgelder und beschäftigungspolitische Programme abzumildern und den Bürgern als notwendig zu vermitteln. Für den Umbau veralteter Produktionsregime in der Industrie galt es, sich die Unterstützung aller Akteure zu sichern.¹⁷ Das HdA-Programm blieb damit in seiner Organisationsweise dem Kooperationsgedanken des RKWs oder der Konzertierte Aktion treu und stellte einen Vermittlungspunkt für die unterschiedlichen wirtschaftlichen Interessenslagen dar. Folglich schuf das staatliche Aktions- und Forschungsprogramm Beteiligungsstrukturen, welche Unternehmensleitung, Betriebsräte und Gewerkschaften mit einschlossen, indem etwa der Betriebsrat eines Unternehmens der Durchführung eines Projektes zustimmen musste oder jede dieser drei Instanzen Projekte beim Bund beantragen konnte.¹⁸ Der eigens eingerichtete Projektträger des HdA-Programms, angegliedert an das Bundesministerium für Forschung und Technologie (BMFT) entschied zwar, wohin die Gelder flossen und welche Projekte bewilligt wurden, die Ausdifferenzierung der Projekte und ihr Erfolg hingegen hing jedoch von der Kooperation zwischen Arbeitnehmern, Arbeitgebern, Interessenvertretungen und beteiligten Wissenschaftlern im jeweiligen Betrieb ab und unterlag kaum der Kontrolle des Projektträgers.¹⁹ Insofern diente das Programm sowohl zum innerbetrieblichen Austausch der Akteure als auch zum Ausgleich der betrieblichen Interessenslagen. Es lief von 1974 bis 1989. Die vom

bastian: Der Anbruch des Neoliberalismus. Westdeutschlands wirtschaftspolitischer Wandel in den 1970er-Jahren, Wien 2016, S. 187f.; FICKINGER, Nico: Der verschenkte Konsens. Das Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit 1998–2002, Wiesbaden 2005, S. 21f.

16 REHLING, ANDREA 2011, Konfliktstrategie und Konsenssuche in der Krise, S. 368; HAUG, Frigga: Automation in der BRD, Berlin 1975; TRABALSKI, Karl: Automation – neue Aufgaben für Betriebsräte und Gewerkschaften (Arbeits- und betriebskundliche Reihe 5), Köln 1967.

17 HERTFELDER, Thomas: „Modell Deutschland“ – Erfolgsgeschichte oder Illusion?, in: Modell Deutschland. Erfolgsgeschichte oder Illusion?, hrsg. v. Thomas HERTFELDER/Andreas RÖDDER, Göttingen 2007, S. 9.

18 BArch, B 196/31215, Protokoll der konstituierenden Sitzung des Fachausschusses „Humanisierung des Arbeitslebens“ am 09.07.1975 in Bonn, S. 6.

19 HEIBLER, Markus: Unternehmens- und Arbeitsstrukturen von Automobilkonzernen im Wandel. Die Beispiele Daimler, Volkswagen und General Motors (Schriften aus der Fakultät Humanwissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg 6), Bamberg 2010, S. 314f.

BMFT zur Verfügung gestellten Mittel stiegen von 11,3 Millionen DM im Jahre 1974 auf 107,3 Millionen DM im Jahre 1982.²⁰ Von 1974 bis 1981 wurden vom BMFT im Rahmen des HdA-Programms Projekte im Umfang von 690 Millionen DM bewilligt.²¹ Für ein neuentwickeltes, bis dahin einzigartiges Aktions- und Forschungsprogramm war dies ein beachtliches Budget, gemessen an den 6,9 Milliarden DM Gesamtausgaben für Forschung und Entwicklung des BMFT im Jahre 1982 stellte es hingegen nur einen kleinen Anteil dar.²² Dennoch listet das BMFT in der Übersicht zu seinen Förderungsmaßnahmen im HdA-Programm 1978 schon 341 Zuwendungsempfänger der Programmfelder auf, darunter zahlreiche Großkonzerne wie AEG, Bosch, Bayer AG, Thyssen AG, Krupp GmbH, Ruhrkohle AG und Volkswagen AG (VW AG).²³

Das Programm startete in der BRD während einer Zeit wirtschaftlicher Verunsicherung, denn die 1970er Jahre waren gekennzeichnet von ökonomischen Krisen, die eine sinkende Inlandsnachfrage und Beschäftigung bei gleichbleibender Inflation auslösten.²⁴ Die Arbeitslosenzahlen stiegen 1975 erstmalig über die Eine-Million-Marke und die trotz wachsender Staatsverschuldung rasch beschlossenen Wirtschaftsprogramme der sozialliberalen Bundesregierung verzeichneten nur mäßigen Erfolg.²⁵ Vor dem Hintergrund der gerade überwundenen Rezession der Jahre 1966/67 schien die Wirtschaftskrise von 1973 die Ängste des endgültigen Niedergangs der eigenen Prosperität in der bundesdeutschen Gesellschaft zu bestätigen. Die Industrie reagierte mit massiven Rationalisierungsschüben, Entlassungen sowie Kurzarbeit und die Arbeiterschaft mit Streiks.²⁶ Das verstärkte noch einmal die gesellschaftlichen Spannungen, welche sich schon seit den 1960er Jahren im wachsenden Protest der Studenten, der Friedens-, Frauen-, Ökologie- und Bürgerrechtsbewegungen und der Streiks der Arbeiter aufgrund zunehmender

20 Bundesminister für Forschung und Technologie/Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung: Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens. Dokumentation, Bonn 1987, S. 132.

21 BAArch, B 196/127493, Programm „Humanisierung des Arbeitslebens“ – Anhörung im FT-Ausschuß am 11.10.1982, S. 1.

22 MÜLLER, Stefan: Humanisierung der Arbeitswelt 1.0. Historisch-kritische Befragung eines Reformprogramms der Neunzehnhundertsiebzigerjahre, in: Solidarität im Wandel der Zeiten – 150 Jahre Gewerkschaften, hrsg. v. Willy BUSCHAK, Essen 2016, S. 267; BMFT/BMAS 1987, Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens, S. 132.

23 IfS Frankfurt A 117 Ordner 3 DFVLR – Leiter der Projektträgerschaften Humanisierung des Arbeitslebens und Produktions- und Fertigungstechnik: Förderungsmaßnahmen des Bundesministers für Forschung und Technologie im Rahmen des Programms „Humanisierung des Arbeitslebens“ Stand 01. Januar 1978.

24 METZ, Rainer: Expansion und Kontraktion. Das Wachstum der deutschen Wirtschaft im 20. Jahrhundert, in: Geschichte der deutschen Wirtschaft im 20. Jahrhundert, hrsg. v. Reinhard SPREE, München 2001, S. 76.

25 HOCKERTS, Hans Günter: Vom Problemlöser zum Problemerzeuger? Der Sozialstaat im 20. Jahrhundert, in: Der Sozialstaat in der Krise. Deutschland im internationalen Vergleich, hrsg. v. Friedhelm BOLL/Anja KRÜKE, Bonn 2008, S. 16f.

26 JÜRGENS, Ulrich/MALSCH, Thomas/DOHSE, Knuth: Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich, Berlin u. a. 1989, S. 20f.

Rationalisierung und Intensivierung der Arbeit manifestierten.²⁷ Durch die Arbeiterproteste gewannen vor allem die Qualität des Arbeitslebens und damit einhergehend verbesserte Arbeitsbedingungen in der Öffentlichkeit an Bedeutung. So diskutierte etwa die Industriegewerkschaft Metall (IG Metall) auf ihrer vierten internationalen Arbeitstagung zu Automationsfragen unter dem Motto „Qualität des Lebens“ und im Bundeswahlkampf 1972 forderte die SPD eine „bessere Qualität des Lebens.“²⁸ Die in den 1950er und 1960er Jahren in der Politik, in den Unternehmerverbänden und in den Gewerkschaften vorherrschende Erwartung, dass sich die Qualität des Arbeitslebens im Zuge des technischen Fortschritts praktisch von selbst verbessere, erfüllte sich nicht.²⁹ Insofern bedurfte es nun in den 1970er Jahren politischer Gesetze, um jenes Ziel zu erreichen und den gesellschaftlichen Frieden zu gewährleisten. Der Staat trug mit der Neufassung des Betriebsverfassungsgesetzes 1972, dem Arbeitssicherheitsgesetz 1973 sowie dem Mitbestimmungsgesetz 1976 diesen Forderungen Rechnung.³⁰

Folglich versuchte das HdA-Programm einerseits dem wirtschaftlichen Strukturwandel entgegenzuwirken und vor allem die von ihm besonders betroffenen Industriezweige, wie Kohle- und Stahlindustrie sowie Automobil- und Textilindustrie, durch die Umverteilung von Ressourcen zu unterstützen und andererseits die Arbeitnehmer durch verbesserte Arbeitsbedingungen und Arbeitsqualität weiterhin in das wirtschaftliche System einzubinden. Gerade die Automobilindustrie war aufgrund ihrer Massenproduktion am Fließband für den Einsatz neuer Produktionstechnologien und den Versuch neuer Arbeitsstrukturen für das Programm prädestiniert. Außerdem kommt der Automobilindustrie bis heute eine große Bedeutung für die deutsche Industrie und ebenso für das deutsche Selbstverständnis zu. Seit den 1950er Jahren hatte sich die Automobilindustrie in der BRD zur Vorzeige- und Wachstumsbranche entwickelt. Sie gilt als Schlüsselindustrie, da sie auf zahlreiche andere Wirtschaftssektoren ausstrahlt, etwa Rohstofflieferanten von Stahl oder Aluminium sowie Zulieferunternehmen von Reifen oder Batterien.³¹ Insbesondere mit dem „VW Käfer“ verbanden ganze Generationen das „Wirt-

27 SAUER, Dieter: Von der „Humanisierung der Arbeit“ zur Debatte um „Gute Arbeit“. Die gesellschaftliche Diskussion um Arbeitsbedingungen, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (APUZ) 15 (2011), S. 18; STADLER, Friedrich: Das Jahr 1968 als Ereignis, Symbol und Chiffre gesellschaftlicher und wissenschaftlicher Konfliktzonen, in: Das Jahr 1968. Ereignis, Symbol, Chiffre, hrsg. v. Oliver RATHKOLB/Friedrich STADLER, Göttingen 2010, S. 9ff.

28 MÜLLER, STEFAN 2016, Humanisierung der Arbeitswelt 1.0, S. 256; Friedrichs, Günter (Hrsg.): Qualität des Lebens. Aufgabe Zukunft; Beiträge zur 4. internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland 11.–14.04.1972 in Oberhausen, Frankfurt am Main 1972.

29 SAUER, DIETER 2011, Von der „Humanisierung der Arbeit“ zur Debatte um „Gute Arbeit“, S. 18.

30 Ebd., S. 20.

31 KASISKE, Rolf: Krisen sind programmiert. Zur wirtschaftlichen Entwicklung der Automobilindustrie und VW, in: Wohin läuft VW? Die Automobilproduktion in der Wirtschaftskrise, hrsg. v. Reinhard DOLESCHAL, Reinbek bei Hamburg 1982, S. 84.

schaftswunder“ und eine neue Gesellschaftsordnung.³² Wenngleich die Branche in den 1970er Jahren eine massive Krise durchlebte, knüpften die Autobauer in den 1980er Jahren an ihre Erfolgsgeschichte an. Die deutsche Automobilindustrie hatte 1980 einen größeren Umsatz als die chemische oder elektrotechnische Industrie sowie der Maschinenbau und war damit der umsatzstärkste Wirtschaftszweig. Sie gehörte gemessen an den Beschäftigtenzahlen zum drittgrößten Industriezweig der BRD.³³ Allein bei der VW AG arbeiteten im Jahr 1984 238.353 Mitarbeiter.³⁴ In den folgenden Jahrzehnten stieg der Konzern zum Weltmarktführer auf.

Doch in den 1970er Jahren war gerade VW als Symbolunternehmen des deutschen Wirtschaftswunders stark von der ersten Ölpreiskrise 1974/75 betroffen und musste sich einer Marktanpassung unterziehen, Produktionsveränderungen vornehmen und innovative Produkte, etwa neue Fahrzeugmodelle wie den Passat oder den Golf konzipieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben.³⁵ Es folgten umfassende Rationalisierungsmaßnahmen, unter anderem Entlassungen, Kurzarbeit oder die Einführung neuer Produktionstechnologien, wie die Industrieroboter.³⁶ Gleichzeitig zu dieser umfassenden Rationalisierung führte das Unternehmen seit 1974 mehrere Projekte innerhalb des Bundesprogramms „Humanisierung des Arbeitslebens“ durch.³⁷ Diese Verbindung zwischen Humanisierung und Rationalisierung sowie der Symbolcharakter des Unternehmens als Teil des deutschen Wirtschaftswunders, die öffentliche Hand als großer Anteilseigner des Unternehmens und die einzigartige Quellenlage machen VW zum geeigneten Analyseobjekt.³⁸ Nun stellt sich die Frage, ob der gesellschaftliche Ausgleich und damit ein-

32 BAUER, Reinhold: Ölkrisen und Industrieroboter. Die siebziger Jahre als Umbruchphase für die Automobilindustrie in beiden deutschen Staaten, in: *Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte*, hrsg. v. Konrad JARAUSCH, Göttingen 2008, S. 69; RIEGER, Bernhard: *The people's car. A global history of the Volkswagen Beetle*, Cambridge Mass. u. a. 2013, S. 124f.

33 KASISKE, ROLF 1982, Krisen sind programmiert, S. 85.

34 VWW: Bericht über das Geschäftsjahr 1984, S. 1.

35 BAUER, REINHOLD 2008, Ölkrisen und Industrieroboter, S. 70.

36 ENGELN, Ute: *Demokratisierung der betrieblichen Sozialpolitik? Das Volkswagenwerk in Wolfsburg und Automobiles Peugeot in Sochaux 1944–1980 (Wirtschafts- und Sozialgeschichte des modernen Europa 2)*, Baden-Baden 2013, S. 300.

37 Zusätzlich zum Gruppenarbeits-Projekt und den beiden Industrieroboter-Projekten führte VW folgende HdA-Projekte durch: BArch, B 228/7649, Projekt zur Entwicklung keramischer Turbinenbauteile für Autogasturbinen bei VW Wolfsburg über 1 Million DM; BRUMLOP, Eva: *Arbeitsbewertung bei flexiblem Personaleinsatz. Das Beispiel Volkswagen AG (Schriftenreihe „Humanisierung des Arbeitslebens“ 71)*, Frankfurt am Main 1986 oder LACHER, Michael: *Die Fort- und Weiterbildung von Montagearbeitern/-innen. Voraussetzungen und Perspektiven am Beispiel der Volkswagen AG; Zwischenbericht – Projekt Fort- und Weiterbildung (Beiträge zur Arbeiterbildung 2)*, Recklinghausen 1987.

38 Am 22.08.1960 wurde aus Volkswagen die Volkswagenaktiengesellschaft und somit die erste Volksaktie der BRD. 60 % der Aktien waren in privater Hand und 40 % der Aktien beim Bund sowie dem Land Niedersachsen zu jeweils 20 %. Vgl. GRIEGER, Manfred/GUTZMANN, Ulrike/SCHLINKERT, Dirk (Hrsg.): *Volkswagen Chronik. Der Weg zum Global Player (Historische Notate 7)*, Wolfsburg 2008, S. 58; SCHÜTZ, Erhard: *Der Volkswagen*, in: *Deutsche*

hergehend die Stärkung der Position der Arbeiter im Unternehmen mit den ambitionierten Zielen des Programms in einer krisengeplagten Zeit und in einer sich veränderten Arbeitswelt funktionierten.

Auch aktuell befindet sich die Arbeitswelt in einem Umbruch zur digitalisierten Arbeitsgesellschaft. Dabei sind die Diskussionen über die „Qualität der Arbeit“, verbesserte Arbeitsbedingungen und der Umgang mit neuen Produktionstechnologien ebenso brisant wie in den 1970er Jahren. Desgleichen gibt es aktuelle Initiativen, die an das HdA-Programm anknüpfen, zum Beispiel die gewerkschaftliche Kampagne der „Guten Arbeit“ seit 2006 oder den politischen Förderschwerpunkt „Zukunft der Arbeit: Mittelstand – innovativ und sozial“ des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft seit 2017, der sich unter anderem mit zukünftigen Formen der Arbeitsorganisation befasst.³⁹ Erneut sind Bundesregierung, Gewerkschaften, Unternehmer und Wissenschaftler gefordert, Lösungen für veränderte Arbeitsbedingungen unter dem Wettbewerbsdruck der globalen Wirtschaft zu finden. Allerdings fehlen im Gegensatz zu den 1970er Jahren bis jetzt der wirtschaftliche und politische Konsens aller beteiligten Akteure und eine gemeinsame Zielvorstellung.⁴⁰ Außerdem bleiben diese neuen Initiativen weit hinter den Ansprüchen des HdA-Programms zurück. Die Besonderheit dieses Programms lag vor allem in seiner geförderten betrieblichen Umsetzung, an der alle Akteursgruppen im Unternehmen mitwirkten. Die Auseinandersetzung mit einem vergangenen Reformprogramm macht Potenziale und Grenzen eines solchen Gestaltungsprozesses sichtbar. Sie stärkt das Bewusstsein von Handlungsmöglichkeiten angesichts der Situation ökonomischer Umbrüche. Dies erscheint insbesondere im Hinblick auf die Arbeiter relevant, die in Umstrukturierungsprozessen häufig das Gefühl eigener Ohnmacht entwickeln. Insofern analysiert die vorliegende Forschungsarbeit ihr Handeln und zeigt anhand des HdA-Programms, wo und in welcher Form Einflussnahmen möglich waren. Daraus können Anregungen für aktuelles Handeln gewonnen werden, etwa die notwendige Teilhabe aller betrieblichen Akteure an der erfolgreichen Gestaltung und Überwindung von Krisen sowie die Herstellung des dafür notwendigen Interessenausgleichs.

Zudem stellt das Handeln von Arbeitern im Betrieb in der Neueren Geschichte eine Leerstelle in der Forschung dar. Häufig wurde nur über die Arbeiter gesprochen, etwa von Unternehmensleitung oder ihren Interessenvertretungen, aber sie kamen selten selbst zu Wort. Insofern ist es ein Anliegen dieser Arbeit, den

Erinnerungsorte. Eine Auswahl, hrsg. v. Etienne FRANÇOIS/Hagen SCHULZE, München 2005, S. 351–368.

39 SAUER, DIETER 2011, Von der „Humanisierung der Arbeit“ zur Debatte um „Gute Arbeit“, S. 24; Bundesministerium für Bildung und Forschung: Richtlinien zur Förderung von Maßnahmen für den Forschungsschwerpunkt „Zukunft der Arbeit: Mittelstand – innovativ und sozial“ im Rahmen des FuE-Programms „Zukunft der Arbeit“ als Teil des Dachprogramms „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“, online: Bundesministerium für Forschung und Bildung, <<https://www.bmbf.de/foerderungen/bekanntmachung-1263.html>> [18.12.2018].

40 SAUER, DIETER 2011, Von der „Humanisierung der Arbeit“ zur Debatte um „Gute Arbeit“, S. 23.

Arbeitern aus den HdA-Projekten eine Stimme zu verleihen. Bisher haben sowohl Unternehmer als auch Gewerkschaften, Politiker und betriebliche Interessenvertretungen ihre Position und Einschätzung über Erfolg oder Misserfolg des Programms kundgetan. Die Arbeiter selbst jedoch konnten in der öffentlichen Diskussion außerhalb ihrer Interessenvertretungen kein Gehör finden. Diese Untersuchung möchte nun eine Unternehmensgeschichte „von unten“ statt einer weiteren Geschichte „von oben“ schreiben. Dieses aus der Alltagsgeschichte und den Geschichtswerkstätten entstandene Konzept wird bei der Methodik zur Oral History genauer erläutert. Für die Arbeit bedeutet dies, dass die Arbeiter tatsächlich zu Wort kommen im Sinne von Zitaten und Meinungsäußerungen in ihrer eigenen Sprechweise und ihren eigenen Worten. Daher werden ihre Aussagen originalgetreu in gebrochenem Deutsch oder Umgangssprache wiedergegeben. Darüber hinaus ist in der aktuellen Diskussion immer wieder vom „Niedergang der Beschäftigungsgruppe der Arbeiter“ zu lesen.⁴¹ Die Debatte suggeriert, dass diese Beschäftigungsgruppe in der BRD fast verschwunden ist. Allerdings passt diese Annahme nicht zu den offiziellen Angaben des Statistischen Bundesamtes. 2011 waren knapp 39 Millionen Menschen in Deutschland erwerbstätig. Davon entfielen 56,9 % auf die Beschäftigtengruppe der Angestellten und 26,2 % auf die der Arbeiter. Dies bedeutet, dass es 2011 mehr als 10 Millionen Arbeiter in der BRD gab. Gleichwohl ihre Zahl in den folgenden Jahren zeitweise auf circa 9 Millionen sank, bleibt sie mit weitem Abstand die zweitgrößte Beschäftigungsgruppe in Deutschland.⁴² Insofern dient die Untersuchung ebenso dazu, die Bedeutung dieser Beschäftigungsgruppe hervorzuheben und sie durch die historische Analyse des Wandels ihrer Arbeitswelt in den 1970er Jahren erneut in den Fokus der geschichtswissenschaftlichen Forschung zu rücken.

Die Analyse ist, indem sie die klassische Unternehmensgeschichte mit der Arbeitergeschichte verbindet, daher vor allem als ein Beitrag zur neuen Geschichte der Arbeit zu verstehen. Durch die Verbindung dieser beiden sonst strikt getrennten Fachdisziplinen können einerseits die Bedeutung des Handelns von Arbeitern im Unternehmen und für dessen Erfolg herausgestellt und andererseits Kooperation und Konflikt innerhalb der unterschiedlichen Hierarchieebenen im Betrieb dargelegt werden. Darüber hinaus ermöglicht es dieser Ansatz alte Dichotomien aufzubrechen. So wurde die Geschichte der Arbeit der 1970er Jahre bisher entweder als Untergangs- oder Erfolgsgeschichte geschrieben. Für die negative Bewertung ist zumeist das Verschwinden von Normalarbeitsverhältnissen Bezugspunkt, wohingegen es die Konzentration auf die zeitgleich eingeführte Auto-

41 Vgl. DOERING-MANTEUFFEL, Anselm/LUTZ, Raphael: Der Epochenbruch in den 1970er-Jahren: Thesen zur Phänomenologie und den Wirkungen des Strukturwandels „nach dem Boom“, in: „Nach dem Strukturbruch“? Kontinuität und Wandel von Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) seit den 1970er-Jahren, hrsg. v. Knud ANDRESEN/Ursula BITZEGEIO/Jürgen MITTAG, Bonn 2011, S. 27.

42 Bundeszentrale für politische Bildung: Zahlen und Fakten – Die soziale Situation in Deutschland. Erwerbstätige nach Stellung im Beruf, online: Bundeszentrale für politische Bildung, <<http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61698/erwerbstaetige-nach-stellung-im-beruf>> [29.11.2018].

mation erlaubte eine Erfolgsgeschichte von wirtschaftlichem Wachstum und erleichterter Arbeitsbedingungen zu konstruieren.⁴³ Die Untergangs- und Erfolgserzählung gilt gleichermaßen für das HdA-Programm. Während etwa die Gewerkschaften das Programm als weitgehend gescheitert ansehen, da sie darin eher eine Technologieförderung sahen, betrachten Wirtschaftswissenschaftler und Politiker das Programm für den Erhalt der Produktivität der BRD als erfolgreich.⁴⁴ Die neue Geschichte der Arbeit möchte diese Dichotomie von Erfolg oder Untergang in den 1970er Jahren aufbrechen. Das geschieht durch einen Perspektivwechsel. Anstatt die großen Akteure, wie Gewerkschaften, Politik oder Unternehmensverbände auf der Makroebene zu betrachten, rücken nun die betrieblichen Aushandlungsprozesse in den Fokus der Geschichtswissenschaft und ermöglichen damit eine differenzierte Einschätzung der Prozesse auf der Mikroebene. Wie fruchtbar dieser Ansatz ist, soll die folgende Untersuchung darlegen.

Ferner sensibilisiert die Betrachtung historischer Reformprogramme für die Komplexität ökonomischer Gestaltungsprozesse. Die Forschungsarbeit stellt dar, wie ein politisches Programm an konkrete Ansprüche und Erfordernisse vor Ort angepasst wird, indem Aushandlungsprozesse auf betrieblicher Ebene in den Fokus rücken. Dieses Wissen trägt dazu bei, in der aktuellen Diskussion eine kritische Distanz gegenüber pauschalisierenden Lösungsvorschlägen zu entwickeln. Es stärkt die Bereitschaft zu konkretem problembezogenem Handeln, das wesentlich für die Ausgestaltung komplexer Reformvorhaben ist und kann Möglichkeiten von Arbeitsgestaltungspolitik in Umbruchsituationen erkennbar machen.

Zu guter Letzt möchte diese Arbeit neue Quellengattungen für die Geschichtswissenschaft erschließen und sie methodisch nutzbar machen. So werden Tonbandaufnahmen und soziologische Experteninterviews als historische Quellen erschlossen.

43 URBAN, Hans-Jürgen: Arbeiterbewegung heute: Wandel der Arbeit – Wandel der Bewegung, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte (APUZ)*, 40–41 (2013), S. 42f.; KOCKA, Jürgen: Thesen zur Geschichte und Zukunft der Arbeit, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte (APUZ)*, 21 (2001), S. 11f.

44 LOMPE, Klaus: Gewerkschaftliche Politik in der Phase gesellschaftlicher Reformen und der außenpolitischen Neuorientierung der Bundesrepublik 1969–1974, in: *Geschichte der Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland. Von den Anfängen bis heute*, hrsg. v. Hans HEMMER/Kurt Thomas SCHMITZ, Köln 1990, S. 306; MÜLLER, Stefan: Das Forschungs- und Aktionsprogramm „Humanisierung des Arbeitslebens“ (1974–1989), in: „Humanisierung der Arbeit“. Aufbrüche und Konflikte in der rationalisierten Arbeitswelt des 20. Jahrhunderts, hrsg. v. Nina KLEINÖDER/Stefan MÜLLER/Karsten UHL, Bielefeld 2019, S. 68f.; PÖHLER, Willi: Fünf Jahre Humanisierungsprogramm im Bereich des Bundesministeriums für Forschung und Technologie, in: ... damit die Arbeit menschlicher wird. Fünf Jahre Aktionsprogramm Humanisierung des Arbeitslebens (HdA), hrsg. v. Willi PÖHLER, Bonn 1979, S. 21f.; KREIKEBAUM, Hartmut/HERBERT, Klaus-Jürgen: Humanisierung der Arbeit. Arbeitsgestaltung im Spannungsfeld ökonomischer, technologischer und humanitärer Ziele, Wiesbaden 1988, S. 210f.