

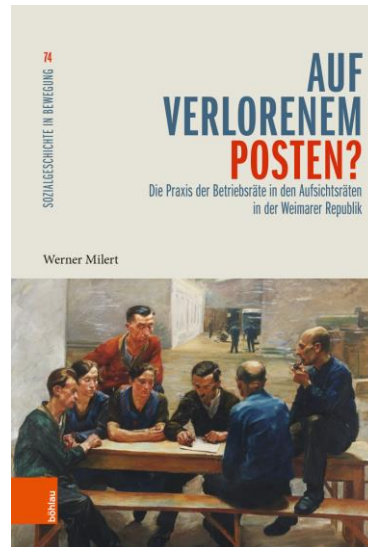
#### Citation style

Andresen, Knud: Rezension über: Werner Milert, Auf verlorenem Posten? Die Praxis der Betriebsräte in den Aufsichtsräten in der Weimarer Republik, Köln: Böhlau, 2024, in: Archiv für Sozialgeschichte, 2025, 09, <https://recensio-stag.lorax.syslab.com/r/9c56aef1004645189f6ed8f77f722b3e>



#### copyright

This article may be downloaded and/or used within the private copying exemption. Any further use without permission of the rights owner shall be subject to legal licences (§§ 44a-63a UrhG / German Copyright Act).



**Stefan Berger/Andrea Hohmeyer (Hrsg.)**

Betriebsräte in deutschen Unternehmen von der Weimarer Republik bis heute  
(Sozialgeschichte in Bewegung, Bd. 73)

Böhlau Verlag | Köln 2024  
266 Seiten, gebunden | 49,00 €  
ISBN 978-3-412-53152-2

**Werner Milert**

Auf verlorenem Posten?  
Die Praxis der Betriebsräte in den Aufsichtsräten in der Weimarer Republik  
(Sozialgeschichte in Bewegung, Bd. 74)

Böhlau Verlag | Köln 2024  
323 Seiten, gebunden | 49,00 €  
ISBN 978-3-412-53177-5

*rezensiert von*

**Knud Andresen**, Forschungsstelle für Zeitgeschichte in Hamburg

Die Geschichte der Demokratie ist eines der wichtigen Themen der Gegenwart. Dass für den Bereich der Wirtschaft und damit der Arbeit demokratische Teilhabe nur sehr unzureichend ermöglicht wird, ist schon oft festgestellt worden. Ökonomische Machtbeziehungen werden von der Kapitaleseite dominiert. Zugleich ist die Geschichte der Arbeitsbeziehungen auch eine Geschichte des Ringens um Mitsprache. Der deutsche Weg der institutionalisierten

Mitbestimmung mit der doppelten Struktur von Betriebsräten und Gewerkschaften gilt einerseits als erfolgreich, da er in rechtlich stabilen Rahmen erfolgt und Mitsprache von Beschäftigten sichert, andererseits gilt er durch ökonomische Wandlungen aber als gefährdet.

In Deutschland sind die Arbeitsbeziehungen im hohen Maße verrechtlicht, ein Befund, der schon für das Kaiserreich galt. Mit der Novemberrevolution geriet die klassische »Herr-im-Hause-Politik« der Arbeitgeber unter Druck. Mit dem Betriebsrätegesetz von 1920 wurde ein rechtlicher Rahmen geschaffen, der seither, unterbrochen von der nationalsozialistischen Diktatur sowie im Osten Deutschlands von der SED-Diktatur, die Arbeitsbeziehungen hierzulande prägte. Forschungen zur betrieblichen Demokratie untersuchen die Praktiken der Einflussnahmen von Betriebsräten und Gewerkschaften. In diesem Feld sind auch die beiden zu besprechenden Bücher zu verorten. In der Monografie von Werner Milert geht es speziell um die Rolle der Betriebsräte in Aufsichtsräten in der Weimarer Republik, im Sammelband von Stefan Berger und Andrea Hohmeyer allgemein um Betriebsräte von der Weimarer Republik bis in die Gegenwart.

Werner Milert, ein ausgewiesener Kenner der Geschichte der betrieblichen Interessenvertretung – der »anderen Demokratie«<sup>1</sup> –, untersucht anhand von sechs Fallbeispielen die Arbeit der Betriebsräte in Aufsichtsräten in der Weimarer Republik. Dieses Thema ist in den letzten Jahren kaum bearbeitet worden, einschlägige Literatur ist eher zeitgenössisch oder in juristischen Arbeiten zu finden. Milert möchte »die konkrete Praxis« der »Betriebsräte im Aufsichtsrat« (BiA) analysieren, um so »zu generalisierenden Aussagen über ihre Tätigkeit und ihren unternehmerischen Einfluss zu kommen« (S. 14). Methodisch hat er für seine Fallstudien Unternehmen ausgewählt, deren Aufsichtsratsprotokolle Verlaufs- und nicht nur Beschlussprotokolle waren. Es handelt sich dabei um drei Unternehmen der »alten« Industrie von Eisen und Stahl sowie Bergbau (die Fried. Krupp AG, die Harpener Bergbau AG sowie die gemeinwirtschaftliche Preußische Bergwerks- und Hütten AG), um zwei Unternehmen der aufstrebenden chemischen und elektrotechnischen Industrie (IG Farben und Siemens) sowie um die Commerzbank als Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich.

Die ersten drei Kapitel bieten fundierte Überblicke über die Entwicklungen von Aktiengesellschaften und Aufsichtsräten seit dem frühen 19. Jahrhundert und, stärker quellengestützt, über die Auseinandersetzungen um das Räteystem nach der Novemberrevolution. Milert stellt vor allem die Diskussionen um das 1920 verabschiedete Betriebsrätegesetz anschaulich dar – seiner Ansicht nach waren USPD und KPD in der »Militanz« (S. 76) ihrer Ablehnung des Gesetzes ähnlich zu den Arbeitgeberverbänden, die versuchten, dessen Wirkung abzuschwächen. Bei dieser Einschätzung mag doch die Form den Inhalt zu sehr überschatten, zumal auf die Forderungen der Arbeitgeberseite im Gesetzgebungsverfahren in einem weit höheren Maße eingegangen wurde als auf die der linken Parteien.

Im Betriebsrätegesetz war bereits festgelegt worden, dass Betriebsräte auch in den Aufsichtsrat zu entsenden seien. Die Diskussion um das entsprechende Ausführungsgesetz war seitens der Arbeitgeber dennoch auf Ablehnung gerichtet, die sozialreformerische Politik des Reichsarbeitsministeriums setzte sich aber durch. Ab Februar 1922 in Kraft, sah das »Gesetz zur Entsendung von Betriebsratsmitgliedern in den Aufsichtsrat« je eine Position für Arbeiter und für Angestellte vor, die Einblick in alle Geschäftsabläufe erhalten sollten. Auch nur annähernd genaue Angaben über die tatsächliche Verbreitung von Betriebsräten in Aufsichtsräten gibt es nicht. Zahlen des Deutschen Metallarbeiterverbands von 1930 zeigen, dass bei 747 Unternehmen der Metallindustrie insgesamt 1309 Betriebsräte in Aufsichtsräten tätig waren, davon 816 Arbeiter und 493 Angestellte – alles Männer, soweit erkennbar. Zahlen liegen sonst nur für den Allgemeinen freien Angestelltenbund (AfA-Bund) und den Deutschen Holzarbeiter-Verband vor, die aber zu der Zeit nur einige hundert Vertreter hatten.

---

<sup>1</sup> Vgl. Werner Milert/Rudolf Tschirbs, Die andere Demokratie. Betriebliche Interessenvertretung in Deutschland 1848 bis 2008, Essen 2012.

Zwei wesentliche Probleme begleiteten die BiA: zum einen das Qualifizierungsdefizit der Arbeitervertreter, das die Gewerkschaften durch interne Bildungseinrichtungen zu minimieren suchten; zum anderen die Sabotage der Unternehmen, die durch vielfältige Tricks versuchten, die Teilnahme von Betriebsräten an Aufsichtsratssitzungen zu verhindern oder auf soziale Fragen zu begrenzen. Konnte die Aufnahme nicht verhindert werden, war die Bildung von Unterausschüssen des Aufsichtsrates ein probates Mittel, um Betriebsräte von Entscheidungen fernzuhalten.

Milerts sechs Fallstudien sind alle gleich aufgebaut. Die ersten Seiten widmen sich jeweils einer knappen Geschichte des Unternehmens, dessen Führungsstrukturen und dessen Personalpolitik. Anschließend wird die Arbeit der Betriebsräte im Aufsichtsrat skizziert, am Ende immer auch mit einem Abschnitt zu Entlassungen nach der Machtübernahme der NSDAP. Dabei zeigt sich, dass die allgemeinen Annahmen über die unternehmerische Obstruktionspolitik meist zutrafen – so bei Krupp oder Harpen, aber auch bei der Commerzbank. Exemplarisch zitiert Milert aus einem Schreiben des Aufsichtsratsvorsitzenden der Concordia Bergbau AG von 1931 auf die Frage, welcher Betriebsrat zur Sitzung eingeladen werden soll: »Mir ist es gleichgültig, weil ich es für völlig belanglos halte, wer kommt.« (S. 141)

Die anderen drei Unternehmen etablierten stabile Kommunikationsstränge zwischen BiA und Vorständen. Bei der 1924 gegründeten Preussag leitete sich das aus der Unternehmenskonstruktion ab. Bei diesem Konsortium von preußischen Staatsbetrieben war im Aufsichtsrat grundsätzlich ein höherer politischer Einfluss vorhanden, da auch Reichstagsabgeordnete inklusive sogar eines KPD-Vertreters dem Gremium angehörten, ebenso ein Sozialdirektor. Preussag war »Mitbestimmungsvorbild« (S. 156) in der Weimarer Republik und in Ansätzen auch Vorbild für die Montanmitbestimmung nach dem Zweiten Weltkrieg. Der Einfluss der BiA zeigte sich etwa bei der Schließung unrentabler Betriebe. Das Unternehmen suchte in diesen Fällen nach neuen Beschäftigungsmöglichkeiten für die Arbeitnehmer oder nahm Frühverrentungen und andere sozial abfedernde Maßnahmen vor.

Bei der IG Farben bestimmten vor allem persönliche Prägungen die Rolle der BiA. Der Vorstandsvorsitzende Carl Duisberg erkannte früh Vorteile darin, soziale Fragen mit den BiA zu verhandeln, und stimmte 1927 auch deren Antrag auf Einrichtung eines Sozialpolitischen Ausschusses zu. Aus »ihrer Aufsichtsratsfunktion [resultierte] eine deutliche Zunahme der formellen und informellen Kommunikationsmöglichkeiten« resümiert Milert (S. 174). Beide BiA bei der IG Farben waren bis 1933 aktiv, gewannen daher Kontur und agierten als eine Art Gesamtbetriebsrat. Auch beim letzten Fallbeispiel Siemens waren langjährige Tätigkeiten und persönliche Beziehungen wichtige Faktoren für die Arbeit der BiA. Der Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats Erich Lübke blieb über die gesamte Zeit der Weimarer Republik im Aufsichtsrat. Mit Carl Friedrich von Siemens hatte er ein gutes Verhältnis, was sich unter anderem in gemeinsamen Besprechungen zeigte. Dokumentiert sind Prüfaufträge für die Verwaltung, die Siemens im Anschluss an Treffen mit Lübke anordnete. Betriebsräte erhielten auch technische Ausstattungen wie Büroräume, außerdem Freistellungen von ihrer Arbeit.

Insgesamt aber zeigt Milert anschaulich, dass die BiA kaum Einfluss auf die Politik ihrer Unternehmen hatten. Wo doch, ergab es sich eher aufgrund prinzipieller Offenheit von Vorstandsvorsitzenden oder durch gemeinwirtschaftliche Strukturen. Dies blieben aber Ausnahmen. Es ist das Verdienst des Buches, die konkreten Einflussnahmen der Betriebsräte für die Zeit der Weimarer Republik als ein zartes Pflänzchen der institutionalisierten Mitbestimmung herauszuarbeiten, das mit der NS-Diktatur zertreten wurde – soweit recherchierbar, wurden die meisten BiA 1933 entlassen und erlebten Repressionen.

Der zweite Band verlängert die historische Linie in die Phase der Zunahme der betrieblichen Mitbestimmung nach dem Zweiten Weltkrieg und weiter in die letzten Jahren, als die Mitbestimmung durch Europäisierung und Tarifflicht der Arbeitgeber erneut unter Druck geriet. Der Band hat einen gewissen Schwerpunkt auf die chemische Industrie und den Bergbau. Dies ergibt sich aus seiner Entstehungsgeschichte: Ausgangspunkt war eine Konferenz der

Stiftung Geschichte des Ruhrgebietes, die Ende 2022 in Zusammenarbeit mit der Evonik Industries AG und dessen Konzernarchiv ausgerichtet wurde. Ziel des Buches ist es, »die deutsche Kultur der Mitbestimmung als Bestandteil eines Verständnisses von sozialer Demokratie wissenschaftlich« zu untersuchen, verbunden mit der Hoffnung, die Mitbestimmung zu stärken (S. 32). In der Einleitung, die Stefan Berger als Vorsitzender der Stiftung Geschichte des Ruhrgebietes und Andrea Hohmeyer als Leiterin des Konzernarchivs bei Evonik verfasst haben, wird eine konzise Übersicht zur Geschichte der Mitbestimmung in Deutschland gegeben. Dabei weisen Berger und Hohmeyer auf den großen Einfluss der christlichen Soziallehre und von bürgerlichen Sozialreformer:innen hin, die früh auf eine Sozialpartnerschaft orientiert waren.

Werner Milert skizziert in seinem Beitrag zu diesem Band die schrittweise Entstehung der dualen Struktur im Kaiserreich und in der Weimarer Republik. So zeigt er, wie der Staat früh regelnd in betriebliche Beziehungen eingriff, etwa mit der Berggesetznovelle von 1905 nach dem Bergarbeiterstreik im Ruhrgebiet oder mit dem Hilfsdienstgesetz von 1916. Es etablierte sich eine Aufgabenteilung zwischen den betrieblichen Akteuren der Mitbestimmung und den Gewerkschaften, die überbetrieblich für Tarifverträge zuständig waren. Für die Betriebsräte bestand seit 1920 zudem eine Doppelfunktion, da sie einerseits Interessenvertreter der Arbeiter und Angestellten waren, andererseits für das Betriebswohl insgesamt handeln sollten. Milert widerspricht der These von Werner Abelshauser, dass insbesondere die »neuen« Industrien, vor allem Elektrotechnik und Chemie, offener gegenüber der Mitbestimmung gewesen seien als die »alte« Schwerindustrie. Kooperationsbereitschaft in Unternehmen entstand aus sozialen Kämpfen, nicht aus den Produktionsbedingungen.

Zwei Beiträge widmen sich der Zeit der nationalsozialistischen Diktatur. Rudolf Tschirbs blickt auf die Großwirtschaft und den Reichsverband der Deutschen Industrie, der im März 1933 noch für den Erhalt der Gewerkschaften plädierte, aber bald umschwenkte. Anhand der biografischen Fallbeispiele der Juristen Werner Mansfeld und Ludwig Grauert, die 1933 aus Wirtschaftsverbänden in die Staatsverwaltung wechselten, zeigt er den arbeitspolitischen Einfluss wirtschaftsnaher Experten in der NS-Diktatur, da die Nationalsozialisten selbst kaum ausgereifte Pläne für die Arbeitswelten hatten. Er resümiert als »Kern der Interessen-Opportunität zwischen der Industrie-Elite an der Ruhr und den nationalsozialistischen Machthabern (...) die soziale Entrechtung des Arbeitsbürgers« (S. 67). Während Tschirbs eine große Flughöhe anstrebt, arbeitet Ralf Peters anhand der Akten des Konzernarchivs heraus, wie in den Vorläuferunternehmen von Evonik insbesondere die Vertrauensräte der Deutschen Arbeitsfront (DAF) wirkten, aber auch wie sich die soziale Zusammensetzung der Belegschaft entwickelte. Als Mitbestimmung könnten die Vertrauensräte nicht gewertet werden, auch nicht in abgeschwächter Form.

Karl Lauschke skizziert dann in einem profunden Überblick die Entwicklung der Mitbestimmung in der frühen Bundesrepublik vom Wiederaufbau der Betriebe durch selbsteingesetzte Betriebsräte 1945 bis hin zur Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 1972. Bernhard Gotto greift einen semantischen Bedeutungswandel von Mitbestimmung in den 1960er- und 1970er-Jahren auf. Vom Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) wurde die betriebliche Mitbestimmung damals als wesentliches Mittel für eine Demokratisierung angesehen, daher war das 1976 verabschiedete Mitbestimmungsgesetz aus gewerkschaftlicher Sicht eine Enttäuschung. Die politische Aufladung der Mitbestimmungsdebatte ging aber bald zurück. Zum einen bewährte sich die betriebliche Mitbestimmung in der Praxis, und angesichts der ökonomischen Krisen trat der Gedanke der Demokratisierung zugunsten einer Verbetrieblichung der Tarifpolitik zurück. Gotto verbindet seine Darstellung daher mit Überlegungen zu gesellschaftlichen Trends zur partizipativen Demokratie, die sich seit den 1970er-Jahren jedoch vor allem in neuen Protestformen zeigte, weniger in der institutionalisierten Mitbestimmung. Die betriebliche Demokratie war angesichts der Umbrüche in den Arbeitswelten sogar einem Bedeutungsverlust unterlegen. Seither sei Mitbestimmung zwar immer noch demokratische Praxis, aber kein »Demokratisierungsbegriff«

mehr. Dagegen wäre einzuwenden, dass die Ausweitung von Partizipation in vielen gesellschaftlichen Feldern nicht unbedingt bedeuten muss, dass das Konfliktpotential zwischen Arbeit und Kapital nicht weiter umfassender Demokratisierung harrt.

Thomas Haipeter blickt sozialwissenschaftlich auf die Entwicklung der Mitbestimmung in den letzten dreißig Jahren. Die Mitbestimmung sei kein »deutsches Modell« mehr, da sein Einfluss fast nur noch in industriellen Großbetrieben oder dem Öffentlichen Dienst bestehen würde. Es sei also eine Erosion zu beobachten, aber mit paradoxem Ergebnis: »Schwächung der Institution der Mitbestimmung in der Breite auf der einen und einer Stärkung der Mitbestimmungsakteure in ihrem verbliebenen Kern vor allem größerer Betriebe und Unternehmen auf der anderen Seite« (S. 165). Dies erklärt er weniger mit Pfadabhängigkeiten, da die Stärkung sich vor allem aus den Rechtsnormen ergibt. Eher würden Unternehmen die neuen Bedingungen wie Globalisierung oder schwächere Gewerkschaften dafür nutzen, um Mitbestimmung zu minimieren.

Die sich anschließenden fünf Beiträge werfen problemzentrierte Fragestellungen eher aus Gegenwartsperspektiven auf. Manfred Wannöfel fragt nach der Professionalisierung von Betriebsräten durch Qualifizierung. Diese Entwicklung begann schon in der Weimarer Republik, der größte Sprung war aber 1972 die Finanzierung von Qualifizierungen durch die Arbeitgeberseite. Bei gewerkschaftlichen Schulungen sei fachliche Qualifizierung immer wichtiger gewesen als ideologische Schulung. Holm-Detlev Köhler und Carolina Dantas Madureira untersuchen anhand von zwei Fallstudien transnationale Betriebsratsstrukturen; bei dem Automobilhersteller Stellantis sowie bei dem Stahlproduzenten ArcelorMittal-ILVA. Sie zeigen, dass die »Beteiligungsstrukturen auf transnationaler Ebene stark unterentwickelt« sind. Transnationale Mitbestimmung sei noch eine »ferne Utopie« (S. 202). Sophia Friedel beschäftigt sich mit der Rezeption des deutschen Mitbestimmungsmodells in Großbritannien. Dort wurde seit den 1960er-Jahren immer wieder auf die deutsche Mitbestimmung Bezug genommen. Aber die britischen Gewerkschaften waren nicht bereit, den Doppelcharakter von Betriebsräten zu akzeptieren und setzten stattdessen ganz auf die gewerkschaftliche Verhandlungsmacht. Auch die Einführung des Europäischen Betriebsrats in grenzüberschreitend tätigen Unternehmen innerhalb des Europäischen Wirtschaftsraums war 1994 von diesen Diskussionen geprägt und enthielt schließlich nicht die deutsche duale Struktur.

Wolfgang Jäger untersucht die Darstellung der Mitbestimmung in elf deutschen Museen sowie in ebenso vielen Unternehmensgeschichten. Sein Befund ist wenig überraschend, dass Mitbestimmung in der historisch-kulturellen Erinnerung meist nur am Rande stattfindet. Wo sie überhaupt erwähnt wird, ist dies oft mit konkreten Ereignissen verbunden – so fand Hans Böcklers Schreibtisch Einzug in das Haus der Geschichte NRW, weil dort die Debatte um die Montanmitbestimmung 1951 dargestellt wird. In den Unternehmensgeschichten wird, sofern überhaupt erwähnt, meist das gute Verhältnis zwischen Betriebsräten und Unternehmensleitungen betont, Gewerkschaften oder gesetzliche Regelungen spielen keine Rolle. Eine Erinnerungsgeschichte der Mitbestimmung besteht daher vor allem aus Lücken.

Der letzte Beitrag des Bands stammt aus der Feder des Anfang 2025 verstorbenen Doyens der Mitbestimmungsforschung, Walther Müller-Jentsch. Er sieht die Mitbestimmung als konstitutives Element einer sozialen Marktwirtschaft und plädiert dafür, theoretisch von einer dualistischen Unternehmensstruktur auszugehen. Der Produktionsfaktor Arbeit übernehme eine wesentliche Aufgabe bei der Erfüllung der Unternehmensziele, daher sei die »Collective Voice« der Beschäftigten auch rechtlich stärker zu verankern.

Der Sammelband besticht durch die große Expertise der Autor:innen und bietet einen guten Überblick zum Forschungsstand, nicht nur historisch, sondern auch für aktuelle Diskussionen zur Mitbestimmung. Beide besprochenen Werke sind wichtige Beiträge, um Praxis und Theorie von betrieblicher Mitbestimmung historisch zu verorten. Trotz einer oft sehr lückenhaften Quellenüberlieferung zur Betriebsratsarbeit bieten beide Bücher anschauliche Darstellungen und Erkenntnisse. Es zeigt sich gelegentlich zwar auch eine Neigung der gewerkschaftlichen

Geschichtsschreibung, zeitgenössische Niederlagen im langen Lauf als erfolgreiche Einflussnahmen umzudeuten. Aber gerade aufgrund dieses Umstands sind Untersuchungen zu alltäglichen Praktiken der betrieblichen Mitbestimmung so wichtig – Mitbestimmungspraxis ist Kompromiss und das Bohren dicker Bretter, was im Konkreten nachzuvollziehen ist. Der Bezug auf aktuelle Entwicklungen unterstreicht, dass eine umfassende Demokratisierung von Arbeitsbeziehungen weiterhin unabgegolten ist.

### **Zitierempfehlung**

Knud Andresen, Doppelrezension zu: Stefan Berger/Andrea Hohmeyer (Hrsg.), Betriebsräte in deutschen Unternehmen von der Weimarer Republik bis heute, Böhlau Verlag, Köln 2024; Werner Milert, Auf verlorenem Posten? Die Praxis der Betriebsräte in den Aufsichtsräten in der Weimarer Republik, Böhlau Verlag, Köln 2024, in: Archiv für Sozialgeschichte (online) 65, 2025, URL: <<https://library.fes.de/pdf-files/afs/82091.pdf>> [5.8.2025].