

Werner Milert · Rudolf Tschirbs

# „Der gute Wille zur Zusammenarbeit“

Geschichte der Mitbestimmung bei der Allianz





Werner Milert · Rudolf Tschirbs

## **„Der gute Wille zur Zusammenarbeit“**



Werner Milert · Rudolf Tschirbs

## **„Der gute Wille zur Zusammenarbeit“**

Geschichte der Mitbestimmung bei der Allianz

Herausgegeben von Barbara Eggenkämper, Gerd Modert, Stefan Pretzlik

Mit 83 Abbildungen

© Allianz Deutschland AG  
Alle Rechte vorbehalten

**Gestaltung**

Büro Müller-Rieger GbR  
Monika Müller-Rieger

Layout und Illustration: Annika Seifert

**Druck**

G. Peschke Druckerei GmbH, Parsdorf b. München

München 2017

ISBN: 978-3-942022-08-8

<b>Vorworte</b>	7
<hr/>	
<b>1890 – 1914</b>	
Die Angestellten auf dem Weg zur Mitbestimmung	10
<hr/>	
<b>1914 – 1920</b>	
Die Versicherungsangestellten in Krieg und Nachkrieg	22
<hr/>	
<b>1920 – 1933</b>	
Interessengegensätze und Gemeinschaftsarbeit	32
<hr/>	
<b>1933 – 1945</b>	
Die Zerstörung der Mitbestimmungskultur im Nationalsozialismus	48
<hr/>	
<b>1945 – 1972</b>	
Neuanfang und Wachstumsjahre	56
<hr/>	
<b>1972 – 1990</b>	
Mehr betriebliche Demokratie wagen	72
<hr/>	
<b>1990 – 2000</b>	
Mitbestimmung in Zeiten politischen und wirtschaftlichen Wandels	84
<hr/>	
<b>2000 bis heute</b>	
Die Herausforderungen der globalisierten Wirtschaft	98
<hr/>	
<b>Anmerkungen</b>	108
<hr/>	





## Vorwort von Oliver Bäte (CEO der Allianz SE)

Mitbestimmung tut der Allianz gut. Der wirtschaftliche Erfolg unseres Unternehmens ist aufs Engste mit dem ganz persönlichen Engagement der Mitarbeiter für den Kunden verbunden. Begeisterte Kunden machen die Allianz stark und sichern unseren Beschäftigten gute und erfüllende Arbeitsbedingungen. Dies gilt insbesondere in Zeiten der Veränderung, wie wir sie gerade erleben angesichts der digitalen Herausforderungen und Chancen, welche die weltweit über 140.000 Mitarbeiter der Allianz anpacken.

Um Engagement, Zufriedenheit und Erfolg zu sichern, müssen das Management und die Mitarbeiter ausgewogen, effektiv, kritisch und vertrauensvoll miteinander kommunizieren. Bei der Allianz ist dazu ein intensiver Dialog mit den gewählten Vertretern der Arbeitnehmer und ihren Gewerkschaften entstanden, in dessen Mittelpunkt unsere Beschäftigten stehen. Sie sind es, die unsere nachhaltige Stärke seit mehr als 125 Jahren immer wieder neu erarbeiten.

Diese Dialogfähigkeit hat sich über viele Jahrzehnte hin entwickelt. Sie musste erstritten, eingeübt und gesichert werden, wurde in der NS-Zeit zerstört, danach neu aufgebaut und bis heute immer wieder neu an die geänderten Erfordernisse der Zeit angepasst. Kurz, sie hat Geschichte. In der vorliegenden Studie beschreiben die Autoren diese spannende Geschichte des Dialogs, der ein wichtiger Teil unseres Erfolgs und unserer Zukunftsfähigkeit ist. Deshalb war der Vorstand gerne bereit, die Anregung der Vorsitzenden der Betriebsräte der Allianz aufzugreifen, ein Projekt zur Erforschung dieser Geschichte zu fördern. Das Ergebnis wird hiermit präsentiert.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen.



Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

die Allianz wurde im Jahr 1890 gegründet. Wer in dieser Zeit Mitarbeiter werden wollte, war nahezu rechtlos. Einstellungsentscheidungen wurden willkürlich getroffen. Viele Unternehmen lehnten Mitglieder der Gewerkschaften oder gar der SPD grundsätzlich ab. War man einmal Mitarbeiter, mussten die Anweisungen des Unternehmers sofort und ohne sie zu hinterfragen in die Praxis umgesetzt werden. Wer sich nicht an die Anordnungen hielt, wurde entlassen. Natürlich empfanden die Mitarbeiter dies als ungerecht und wollten es ändern. Für die Unternehmer war es die gottgegebene Ordnung, die sie mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln verteidigten.

Wir sind der Auffassung, dass es an der Zeit ist, diese Auseinandersetzung zu dokumentieren. Die Beschäftigten haben sehr schnell verstanden, dass sie als Verhandlungspartner des Unternehmers nur dann ernst genommen werden, wenn sie dazu in der Lage sind, sich zusammenzuschließen und gemeinsam zu handeln. Hieraus sind Gewerkschaften, Betriebsräte und später die Mitsprachen in Aufsichtsräten entstanden, was schließlich zur Mitgestaltung der Gesellschaft, des Betriebs und der Unternehmen durch die Arbeitnehmer führte. Die einzelnen Bausteine zu einer humaneren Arbeitswelt mussten dem Arbeitgeber Schritt für Schritt abgerungen werden. Dieses Buch macht transparent, wie viel Geduld, Nachhaltigkeit, aber notfalls auch Entschlossenheit erforderlich waren, um sich den folgenden Zielen zu nähern:

- (1) Der Schaffung menschengerechter Arbeitsplätze
- (2) Der Wertschätzung der Mitarbeiter
- (3) Des Schutzes vor Willkür
- (4) Der fairen Beurteilung und Bezahlung
- (5) Einer ausreichenden Altersversorgung und
- (6) Dem Schutz und der Rücksichtnahme auf die Gesundheit der Mitarbeiter

An dieser Veränderung sind viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den unterschiedlichen Rollen beteiligt gewesen. Nur Einige können namentlich genannt werden. Insgesamt verstehen wir dieses Werk aber als Würdigung aller, die daran mitgewirkt haben, die Arbeits- und Lebenswelt bei der Allianz positiv weiterzuentwickeln. Entscheidend für eine aus Sicht der Mitarbeiter und Interessenvertreter ausgesprochen positive Bilanz war insbesondere der Kulturwandel vom „Herr im Hause“-Standpunkt zum kooperativen Miteinander in einem Unternehmen, das sich zunehmend seiner sozialen Verantwortung bewusst wurde. Diese Beurteilung teilt im Grunde auch der Arbeitgeber, da es inzwischen keinen Zweifel mehr daran gibt, dass der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens eng mit dem Engagement und der Zufriedenheit der Mitarbeiter verbunden ist. Erfreulicherweise bekennt sich die Allianz nunmehr zu einem sozialen Dialog, in dessen Zentrum die Arbeitnehmer stehen, denn sie sind es, die den Erfolg und die wirtschaftliche Stärke des Unternehmens nachhaltig herstellen. Rückfälle in alte Verhaltensmuster sind zum Glück immer nur von überschaubarer Dauer gewesen. Bei aller Freude über die erzielten Erfolge ist nicht zu übersehen, dass die sich ständig wechselnden ökonomischen Rahmenbedingungen immer wieder neue Herausforderungen erzeugen. Die Digitalisierung ist das aktuellste Beispiel.

Wir danken allen, die sich an der Erarbeitung dieser Dokumentation beteiligt haben, und versprechen, dass die Aktivitäten der Interessenvertreter unvermindert fortgesetzt werden, damit es für eine zu einem späteren Zeitpunkt zu erstellende Folgedokumentation genügend zu berichten gibt.

**Gabriele Burkhardt-Berg**  
Vorsitzende des Konzernbetriebsrats

**Rolf Zimmermann**  
Vorsitzender des Europäischen Konzernbetriebsrats

# 1890 – 1914

## Die Angestellten auf dem Weg zur Mitbestimmung

### Einleitung

---

Es war im Januar 1901, als Carl Molt, der den Allgemeinen Deutschen Versicherungsverein in Stuttgart (ADV) seit seiner Gründung 1875 paternalistisch geprägt hatte, die Grundsätze der betrieblichen und außerbetrieblichen Beziehungen zwischen Vorstand und den sogenannten Versicherungsbeamten bekräftigte. Er meinte allen Grund dafür zu haben, zumal seine Beamten durch erstaunliche Unbotmäßigkeit eine Krise seiner betrieblichen Herrschaft heraufbeschworen hatten: „Wie nun die Gründer und Leiter des Vereins seit jeher als Patrioten treu zu Kaiser und Reich gehalten haben und halten, so ist auch ihr Wunsch, daß die Beamten des Vereins in gleicher Weise ohne Unterschied dies stets betätigen, und daß alle, welche gegen unser deutsches Vaterland und gegen die desselben gerichteten Absichten seiner Regenten sich erheben, mit aller Bestimmtheit den Kreisen der Beamten des Vereins ferne gehalten werden.“<sup>2</sup> Er erinnerte an die Hauptaufgabe eines Versicherungsvereins und dessen Beamter, „die Interessen des auf der Gegenseitigkeit seiner Mitglieder beruhenden Vereins nach bestem Vermögen gewissenhaft zu wahren und zu fördern“. Die Verwaltung des Versicherers sah er dabei in der Pflicht, „für das Wohlergehen der Vereinsbeamten und Angestellten möglichst Sorge zu tragen; sie erwartet dagegen aber auch, daß sie von denselben in ihren Bestrebungen unterstützt werde, und daß dieselben alles aufbieten, damit der Friede und die Eintracht zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, sowie zwischen den letzteren unter sich keine Trübung erfahre“. Unmissverständlich wurde der harmonisierende sprachliche Strom in bedrohliches Fahrwasser überführt: „Der Verein will solide, fleißige, nüchterne und zufriedene Beamte haben, andere sollen daselbst keinen Raum haben.“

Die Betonung des hierarchischen Verhältnisses zu den „Untergebenen“ mag man als zeittypisch bezeichnen, doch offenbarte die von Molt verfasste Dienstordnung auch die Frontstellung gegen die Sozialdemokratie, die durchaus bereit war, im Württembergischen dem autoritären Molt Schwierigkeiten zu bereiten. 1890 sollte die Gründung der Allianz durch Carl Thieme, einer eben-



solchen Unternehmerpersönlichkeit, erfolgen. Angesichts der schon vorhandenen vielfältigen Versicherungslandschaft ein durchaus gewagt erscheinender Schritt, der sich aber alsbald durch enorme Wachstumszahlen als vielversprechend erwies. Thieme erwarb sich im Laufe seiner jahrzehntelangen Tätigkeit an der Spitze von Allianz und Münchener Rück eine Reputation als Unternehmer mit ausgeprägtem sozialem Gewissen. Dafür wurde er selbst von der sozialdemokratischen Presse explizit gelobt. Nach seinem Tod im Oktober 1924 schrieb die sozialistische „Münchener Post“ in ihrem Nachruf: „Würden sich alle Arbeitgeber Deutschlands seine vornehme Gesinnung zur Richtschnur nehmen, so wären alle Klassengegensätze überbrückt und jeglicher Klassenkampf gehörte der Vergangenheit an.“<sup>3</sup>

Parallel zu dem staunenswerten Aufstieg, den der ADVV und die Allianz, seit 1927 fusioniert zu der „Allianz und Stuttgarter Verein Versicherungs-AG“, im 20. Jahrhundert vollzogen,<sup>4</sup> etablierte sich in Deutschland bis heute eine einzigartige Mitbestimmungskultur.<sup>5</sup> Sie lässt sich mit dem Sozialwissenschaftler Hermann Kotthoff folgendermaßen charakterisieren: Das erste und wichtigste Prinzip der Interessenvertretung durch den Betriebsrat ist, „dass er der einheitliche Repräsentant der Belegschaft als Ganzes ist“. Damit steht er unter einem hohen Anspruch: „Der Betriebsrat repräsentiert die Alltagsmoral, die Gerechtigkeits- und Fairnessvorstellungen,

die Lebensgewohnheiten und Tradition dieser Lebenswelt Belegschaft.“ Ein zweites Konstruktionsprinzip besteht darin, dass dem Betriebsrat „im internationalen Vergleich ungewöhnlich weitreichende Mitbestimmungsrechte verliehen werden“. Die Personal- und Sozialfragen, Fragen des richtigen Führungsverhaltens, des Schutzes von Gesundheit und Identität, der Lohn-Leistungsgerechtigkeit und der „Betriebsordnung“ sind seine Domäne. Ein drittes Prinzip verpflichtet den Betriebsrat zur Anerkennung „von verwertungs- und produktionsökonomischen Ansprüchen des Systems“. So wie dem Management im Sinne des zweiten Prinzips eine Sozialverantwortlichkeit abverlangt wird, so wird dem Betriebsrat eine Systemverantwortlichkeit („Betriebswohl“) abverlangt. Das vierte Konstruktionsprinzip des Betriebsrats betrifft die Beziehung zwischen Betriebsrat und Management: die „vertrauensvolle Zusammenarbeit“. Hier geht es nicht um die bloße Geschäftsbeziehung, sondern um „sozialen Austausch“, bei dem das Geben und Nehmen nicht exakt spezifiziert und kontrolliert ist. Das Muster der Konfliktregulierung durch den Betriebsrat ist die kooperative Konfliktverarbeitung.<sup>6</sup>

Der Durchbruch der industriellen Revolution in Deutschland hatte um die Mitte des 19. Jahrhunderts die bürgerlichen und proletarischen Kräfte zeitgleich auf die Bühne der gesellschaftlichen Veränderungen gerufen. So gehörten die Maschinenbauer in der Berliner Eisengießerei von August Borsig im Frühjahr 1848 zu den Barrikadenkämpfern der Märzrevolution und zu den Vorkämpfern eines frühen Mitbestimmungswesens.<sup>7</sup> Der Zusammenhang von politisch-parlamentarischer Demokratie und Betriebsdemokratie war ihnen selbstverständlich. Diese politische Verknüpfung ging im 19. Jahrhundert lange Zeit verloren. Es bedurfte in der Regel erst des Durchbruchs zu den sogenannten Riesenbetrieben des Bergbaus und der Eisen- und Stahlindustrie, um die Notwendigkeit einer Abkehr vom patriarchalischen Führungsstil durch eine – etwa durch gewählte Arbeiterausschüsse gewährleistete – institutionalisierte Kommunikation und systematische Konfliktregulierung sicherzustellen.

Im Windschatten der industriegesellschaftlichen Formierungsprozesse entwickelte sich das Versicherungswesen weiter, und zwar als innovative Antwort auf die neuen Risiken, die mit dem wirtschaftlichen und sozialen Wandel einhergingen.<sup>8</sup> Die Ausweitung der Konkurrenzwirtschaft, die wachsende Technisierung, die entfesselte Mobilität und die Verstädterung hatten Gefahrenquellen und vermeintlich unkalkulierbare Risiken mit sich gebracht. Die Vielfalt von Versicherungssparten spiegelte den Prozess der Risikopotenzierung in der industriellen Moderne wider: Versicherungen für Haftpflicht, Unfall, Transport, Feuer, Maschinen, Diebstahl, Leben und schließlich, nach 1918, auch für Aufruhr markieren diesen Weg. Katastrophen wie das Erdbeben von San Francisco 1906 hatten zudem die Notwendigkeit einer Absicherung der Erstversicherungen unterstrichen. Zweit- oder Rückversicherungen griffen in diesem Fall, sodass der Erstversicherer bei Großkatastrophen nicht notwendigerweise von Zahlungsunfähigkeit bedroht war. Als opportun erwies sich dabei, dass der Erstversicherer organisatorisch nicht mit dem Rückversicherer verbunden war. So lässt sich bei Allianz und Münchener Rück der Vorteil einer getrennten, aber kooperativen Geschäftskultur studieren. Es war überdies offensichtlich, dass mit der Ausweitung von Risiken die Mitarbeiter nicht nur ihre Kompetenzen in der Versicherungsmathematik, sondern auch ihren technischen Sachverstand bei der Beurteilung von Risiken

komplexer Maschinen oder Brandgefahren erweitern mussten. Mit dem bloßen Policen-Schreiben ließen sich im Innendienst die Herausforderungen des komplexer werdenden Wirtschaftsgetriebes nicht mehr angemessen bewältigen.

Dabei überrascht, dass vor 1914 das soziale Klima in den Versicherungskontoren diesen Prozess zunächst kaum abbildete. Offensichtlich haben wir es auch hier mit der für das Wilhelminische Zeitalter charakteristischen Phasenverschiebung von ökonomischer Modernität und gesellschaftspolitischer Rückständigkeit zu tun, die auch in den Büros von Carl Molt beim ADVV in Stuttgart ihre Blüten hervortrieb.<sup>9</sup> Molt durchschritt die Beamensäle regelmäßig, mit kontrollierenden Blicken nach allen Seiten. Fenster ließen sich nur spaltbreit öffnen, das Gaslicht wurde peinlichst mit dem Taglicht abgewogen. Sitzgelegenheiten waren knapp, man musste am Stehpult durchhalten, und zuweilen entbrannte ein Kampf um den einzigen Drehschemel. Die Schreibtische der Mitarbeiter wurden regelmäßig kontrolliert, private Unterhaltungen waren unzulässig. Man hatte sich zu siezen, und die Pünktlichkeit beim Arbeitsbeginn und -ende, wie in der Fabrik oder der Schule durch Klingeltöne angezeigt, wurde von Hilfsarbeitern oder gar dem Hausmeister kontrolliert und protokolliert. Der Kontakt zu den weiblichen Angestellten, die es beim ADVV, anders als bei der Allianz, schon vor der Jahrhundertwende in beachtlicher Anzahl gab, wurde durch abgesonderte Säle, Milchglasscheiben, eigene Ein- und Ausgänge und durch eine um zehn Minuten verschobene Arbeitsschicht verhindert. Kurz: Der paternalistische Führungsstil produzierte ein angstdurchwirktes Klima der Infantilisierung, in dem schließlich auch noch das Ersuchen um die Heiratserlaubnis des Patriarchen durchlitten werden musste.

Dem Sozialwissenschaftler Wolfram Wassermann mögen solche Arbeitsverhältnisse vorgeschwebt haben, als er „die Beseitigung nicht-funktionaler Herrschaft“ als eines der Motive bezeichnete, die zur Emanzipation der Arbeiter- und Angestelltenschichten drängten.<sup>10</sup> Grundsätzlicher hatte der Nationalökonom Gustav Schmoller 1890 die Signatur der privaten Unternehmung gegeißelt, als er den Arbeitnehmer als „untergeordnetes Glied“ eines Doppellebens bezeichnete. Er sei als Staats- und Gemeinbürger so frei wie der reichste und vornehmste, aber in seinen Dienst- und Arbeitsstunden muss er „sich einer Disciplin fügen, einen Gehorsam bezeugen, wie wahrscheinlich der antike Sklave und der mittelalterliche Leibeigene sie noch nicht in gleichem Maße gekannt haben.“<sup>11</sup> Schmoller hatte die Arbeiterschaft in den Riesenbetrieben im Blick, doch lassen sich seine therapeutischen Vorschläge leicht auf die Versicherungskontore übertragen. Einmal im Monat musste sich der Unternehmer mit einem gewählten Arbeiterausschuss zusammensetzen, „um über das gegenseitige Verhältniß in den Formen moderner Höflichkeit und mit Freimuth sich auszusprechen“. Der Weg vom paternalistischen Führungsstil eines Carl Molt oder eines Carl Thieme zur Unternehmenskultur der Allianz nach 2000 war langwierig. Konflikte, Rückschläge und die Mühen der Alltagsarbeit in den innerbetrieblichen Beziehungen können nur sinnvoll bewertet werden, wenn man sich, statt des Begriffs der „Sozialpartnerschaft“ der Orientierungskategorie der „Konfliktpartnerschaft“ bedient. Vom Ende des 19. Jahrhunderts zur Mitbestimmung im Aufsichtsrat der Allianz SE (Societas Europaea)<sup>12</sup> 2006 musste ein beachtlicher Parcours durchschritten werden, der unentwegt Lernprozesse bei Vorständen wie Angestellten gleichermaßen einforderte.

## Neuer Mittelstand oder Angestellten-Proletariat?

---

Schon vor 1914 erfolgte eine lebhaftige Debatte darüber, wo der gesellschaftspolitische Ort der deutschen Angestellten sei. Die gut zwei Millionen deutschen Angestellten glichen der Klassenlage nach zwar den Lohnarbeitern, doch unterschieden sie sich gleichzeitig in mehreren Aspekten.<sup>13</sup> Als Gehalts- statt Lohnempfänger verdienten sie im Durchschnitt mehr als Arbeiter, sie arbeiteten in größerer Nähe zum Prinzipal, sie leisteten keine Handarbeit, sie genossen größere Arbeitsplatzsicherheit und andere innerbetriebliche Privilegien, und sie unterschieden sich in Lebensstil, Konsumverhalten und Karriereerwartungen von den Arbeitern: „Nicht als Arbeitnehmer, geschweige denn als Proletarier, fühlten sie sich, sondern als Kaufleute, Techniker oder als ‚Privatbeamte‘, und als solche wurden sie von den meisten akzeptiert. Sie fühlten sich als eine distinguierte, relativ klar von der Lohnarbeiterschaft einerseits und allen Selbständigen und Arbeitgebern andererseits abgehobene soziale Schicht mit spezifischem Status und Recht.“

Das Angestelltenversicherungsgesetz (AVG), das der Deutsche Reichstag im Oktober 1911 verabschiedete, löste die Angestellten aus der allgemeinen, auf Bismarck zurückgehenden Alters- und Invalidenversorgung heraus und schuf einen selbstständigen Versicherungsträger, der in den Grundzügen heute noch besteht. Das AVG bestimmte künftig, welche Arbeitnehmer nun eigentlich Angestellte seien. Das Wahlgeschenk zur Bekämpfung der Sozialdemokratie – Reichstagswahlen standen im darauffolgenden Jahr an – vergrößerte die soziale Kluft zwischen Angestellten und Arbeitern. Bitter empfanden die Arbeiter die durch nichts zu rechtfertigende, allein politisch bedingte Zurücksetzung. Das Misstrauen der Arbeiter lebte neu auf: „War das Gesetz nicht ein typisches Produkt des unverbesserlichen ‚Standesdünkels‘, mit dem Angestellte auf Arbeiter herabsahen?“<sup>14</sup> Von Standesdünkel in der Angestelltenschaft war indessen während des Ersten Weltkriegs und in der revolutionären Phase wenig zu spüren, da die relative Verelendung der Angestelltenschaft Streiks provozierte, kollektive Aktionen in Gewerkschaftshandeln mündeten und sich starke Angestelltenverbände herausbildeten, denen Tarifverträge als Ziel und Streiks als Mittel selbstverständlich wurden. Schon länger hatten die deutschen Angestellten ein bloß „amorphes Gemeinschaftshandeln“ hinter sich gelassen, wie es sich im „Murren“ als Missbilligung des Verhaltens des Arbeitsherrn, oder im „Bremsen“, der absichtlichen Einschränkung der Arbeitsleistung, äußerte.<sup>15</sup> Siegfried Kracauer hat hingegen in seiner berühmten Studie über „Die Angestellten“ (1929/30) behauptet, die Masse der Angestellten unterscheide sich vom Proletariat darin, „daß sie geistig obdachlos sei“.<sup>16</sup> In seinem mosaikartigen Essay benutzt er jedoch einen sehr undifferenzierten Angestelltenbegriff; von den „kleinen Ladenmädchen“ bis zum Prokuristen einer Großfirma ist eine breit angelegte Angestelltentypologie versammelt. Seine Reflexionen lassen außer Acht, dass die Reichshauptstadt 1919 von einer Reihe großer Streiks erschüttert wurde, die von den weiblichen Angestellten in den Warenhäusern, von den Bankbeamten und den Versicherungsangestellten getragen wurden.<sup>17</sup> Spuren seiner Schlussfolgerungen finden sich noch in einer 1975 erschienenen marxistisch inspirierten Studie, die den bezeichnenden Titel trägt: „Angestellte – Die geduldigen Arbeiter“.<sup>18</sup> Hält man sich dagegen vor Augen, dass der Organisationsgrad der deutschen Angestellten 1932 mit etwa 43 % auch im internationalen Maßstab sehr hoch war und

bezeichnenderweise größer als jener der Arbeiter, der bei 34 % lag, dann erweist sich überdeutlich die Notwendigkeit einer unvoreingenommenen Analyse. Die darf sich nicht von den Leitlinien einer marxistischen Klassentheorie in die Irre führen lassen, die den Angestellten generell ein falsches Bewusstsein ihrer ökonomischen Lage attestierte.<sup>19</sup>

Denn geduldig waren die Angestellten schon während der Zeit des Ersten Weltkriegs keineswegs mehr, und eine „mittelständische Verblendung“ wurde spätestens in den Konflikten um betriebliche Mitbestimmung und tarifliche Verbesserungen seit 1918 abgestreift. Im Alltag der Kontore und Büros herrschte zwar keine klassengegnerische Struktur vor. Doch der nach wie vor erkennbare hierarchische Gegensatz verlor an Schärfe.<sup>20</sup>

## Ein „ehrliches Streben nach mehr collegialem Zusammenschluss“

In gewohnt autokratischer Manier hatte Carl Molt, Vorstand des ADVV, am 1. Januar 1901 eine beinahe 90-seitige Broschüre „Anstellungsbedingungen und Dienstordnung“ redigiert und vorgelegt.<sup>21</sup> Charakteristisch für sein nun schon über 25 Jahre andauerndes Regiment war die Mischung aus fortschrittlichen und willkürlich erscheinenden tradierten Regeln. So wurde im Absatz „Fräulein“ festgehalten, dass derzeit etwa 200 mit Schreibarbeiten und Telefonaten beschäftigt seien, einer Direktrice, Fräulein Mohr unterstellt.<sup>22</sup> Zu diesem Zeitpunkt beschäftigte die Berliner Allianz im Versicherungsbereich noch keine einzige Frau. Auch in Sachen Technisierung sehen wir Carl Molt auf der Seite des Fortschritts. Frühzeitig wurde eine Telefonanlage installiert, und Mitte der 1890er Jahre nahm auch die Zahl der Schreibmaschinen zu, bei deren Bedienung die Frauen sich als besonders geschickt erwiesen und die bloßen Schönschreibexperten in den Kontoren allmählich überflüssig machten. Der Zustrom von weiblichen Arbeitskräften vom Land in die Großstadt



Mitarbeiterinnen im Schreibmaschinenaal des ADVV in Stuttgart (vor 1914)



Dienstordnung für die Angestellten des ADVV von 1901



Carl Gottlob Molt  
(1842 – 1910)  
Generaldirektor des ADVV.  
Der Unternehmenspatriarch  
gilt als einer der Pioniere des  
deutschen Versicherungswesens.



Carl von Thieme (1844 – 1924)  
Generaldirektor der Allianz  
und der Münchener Rück



Paul von der Nahmer  
(1858 – 1921)  
Generaldirektor der Allianz  
seit 1905, legte Wert auf  
Distanz zum „gemeinen  
Angestellten“

Stuttgart war von Molt als günstige Chance der Personalaufstockung wahrgenommen worden, zumal die Fräulein die niedrigste Gehaltsgruppe bildeten. Aber Molt übernahm auch die Beiträge zur Krankenkasse. Eine Beamten-Hilfskasse und ein Pensionsfond zeigten sein paternalistisches Engagement.

Indessen, die innerbetriebliche Telefonbenutzung zwischen den Abteilungen war obligatorisch und unterband eine kollegiale Atmosphäre: „Der Verkehr zwischen den Beamten der verschiedenen Abteilungen soll stets vermittelt des Telephon erfolgen, und nur in ganz besonders dringenden Fällen ist es zulässig, daß sich die Beamten einer Abteilung in die Bureaux anderer Abteilungen begeben.“ Peinigend offenbar auch der Absatz 28 im Kapitel Bureau-Verkehr: „Weder in den Bureaux noch auf den Treppen oder in den Gängen dürfen während der Geschäftszeit private Unterhaltungen geführt werden.“ Der sprachliche Gestus der Dienstordnung ließ insgesamt keine Illusionen darüber aufkommen, dass es sich um einen Oktroi handelte und dass die Beamten „sich der Dienstordnung in allen Teilen unterwerfen“ mussten, wie es unmissverständlich hieß.

Als kommunikativer Ausgleich für die Entpersönlichung in den Geschäftsstunden sollte der satzungsmäßig verankerte „Beamten-Kranz“ dienen, der u. a. die Aufgabe hatte, „die allgemeinen Angelegenheiten der Beamten wahrzunehmen“ und „unter den Beamten die Kollegialität zu fördern und durch Veranstaltung von Unterhaltungen die Geselligkeit zu pflegen“. Freilich war die Mitgliedschaft im Beamten-Kranz „für jeden Beamten und Hilfsbeamten eine obligatorische“, und die Leitung stand einem Vorsitzenden zu, „welchen der Vorstand des Vereins aus der Zahl der Abteilungs- oder Bureau-Direktoren ernannt“. Ihm oblag es auch, die Sitzungen „anzuberaumen“. Die Beamten fühlten sich dadurch offensichtlich nicht vertreten, wagten den Schritt zur selbstständigen Organisation und gründeten um die Jahreswende 1900/1901 einen firmenunabhäng-

igen Beamtenverein. Emil Stocker, Abteilungsleiter und gewählter Sprecher der neuen Vereinigung, traf sich am 22. Januar mit Molts Vertrauensmann August Auchter zu einer „offenen Aussprache“. Offensichtlich hatte der neue Beamtenverein inzwischen feste Strukturen. Etwa 340 Beamte hätten sich angeschlossen, 30 Vertrauensmänner und einen Ausschuss von fünf namentlich genannten Herren unter seinem Vorsitz gewählt. Wie Auchter weiter berichtete, fühlte sich Stocker für die „Anliegen und Beschwerden“ der Mitglieder zuständig. Die Beamten glaubten im Übrigen, nicht gegen den Willen der Generaldirektion und des Verwaltungsrats zu handeln. „Es sei vielmehr ein ehrliches Bestreben nach mehr collegialem Zusammenschluss.“ Molt sah für die Gründung und auch für ein Gespräch mit den Repräsentanten der neuen Vereinigung keine Notwendigkeit, da der Beamtenkranz die genannten Bedürfnisse nach seiner Meinung stille. Seine Sorgen hatten einen anderen Hintergrund. Zwar gestand er jedem Beamten das Recht zu, „seine politischen und sonstigen Ansichten“ zu haben, aber – und hier traf er den Kern der Beamtenbewegung gegen seinen autokratischen Status – „verboten ist, auf andere einzuwirken, um sie für politische Parteien zu gewinnen oder zu Agitationen in Vereins-Sachen oder zur Beteiligung an solchen bewegen zu wollen“. Tatsächlich hatte sich Molt zuvor niemals darauf eingelassen, kollektive Beschwerden in mündlicher oder schriftlicher Form anzunehmen. Nur der isolierte Fürsprecher in eigener Sache wurde vorgelassen.

Molt war erfahren genug zu wissen, dass Drohgebärden allein seine Autorität nicht wahren würden. Er versprach, sich beim Verwaltungsrat des ADVV für einige Zugeständnisse einzusetzen. So sollte die Arbeitszeit von 8 ½ Stunden auf 8 Stunden herabgesetzt werden, und zwar von



Reklamemarke des Münchner Versicherungs-Beamten-Vereins. Der Verein war Vorläufer des im Jahr 1908 gegründeten Verbands der Versicherungsbeamten.



Angestellte der Allianz in einem Büro der Berliner Generaldirektion im Jahre 1904, in der Mitte ein Mitarbeiter des Außendienstes, Generalagent Wagner (mit Vollbart)



Der Konflikt um den versuchten Aufbau einer Mitarbeitervertretung beim ADVV wird öffentlich in der Presse diskutiert und die Geschäftsleitung veröffentlicht dazu ihre eigene Meinung als Zeitungsanzeige.

8 bis 12 Uhr und von 14 bis 18 Uhr. Von einer „Durcharbeitszeit“, wie sie die neue Beamtenvereinigung anstrebte, wollte er aber nichts wissen, weil sie „gegen die Interessen des Vereins“ verstieße. Entgegenkommend ohne Zweifel ein Namenswechsel von „Beamtenkranz“ zu „Beamtenverein“, „und es soll als weitere Funktion ihm übertragen werden, die Beschwerden einzelner Beamten auf Antrag des Vorstandes zu prüfen“. Freilich sollte die sofortige Neuwahl des Beamtenvereins „auf Grund der neuen Dienstordnung“ erfolgen, und er beeilte sich hinzuzufügen, dass er selber sowohl den Vorsitzenden, den Abteilungs-Direktor Joos, als auch die Herren Aucher und Veyhelmann als Mitglieder ernenne. Am 7. März legte Molt dem Verwaltungsrat eine Beschlussvorlage vor, die neben einigen Zugeständnissen an die Vereinsbeamten vor allem Maßnahmen gegen die Oppositionsbewegung beinhaltete.<sup>23</sup> Der bisherige „Beamtenkranz“ wurde einfach in „Beamten-Verein“ umgetauft, behielt aber seinen vom Vorstand abhängigen Status. Die Bildung „einer neuen Beamten-Organisation neben dem satzungsgemäßen Beamtenverein“ entbehre jeder Begründung. Die neue Vereinigung hätte sich unverzüglich wieder aufzulösen: „Der Verwaltungsrat und die Direktion betrachten diese Vereinigung als nicht vorhanden und lehnen es ab, mit ihr in Beziehung zu treten.“ Molt gelang es tatsächlich, auf der Basis des repressivsten Nenners das Klima zwischen Verwaltungsrat und Vorstand in seinem Sinne zu bereinigen. In einem Rundschreiben an die Vereins-

beamten vom 8. März konnte er seinen Kurs mitteilen und in Bezug auf die freie Konkurrenzvereinigung mit der Erwartung schließen, „dass diejenigen Beamten, welche sich bei derselben beteiligt haben, von ihr zurücktreten und dass diese Vereinigung, die unter falschen Voraussetzungen und auf Grund unzutreffender Mitteilungen gebildet wurde, sich bald auflöst“. Am 18. März war der tapfere Emil Stocker in einem Brief an die Direktion gezwungen, die Niederlegung seines Vereinsamts und die Auflösung der Beamtenvereinigung mitzuteilen, und zwar auf der Basis eines Beschlusses der Ausschussmitglieder und der Vertrauensmänner des Vereins.

Der Vorgang hatte ein erhebliches Echo in der Regionalpresse. Die sozialdemokratisch orientierte „Schwäbische Tagwacht“ nahm sich am 18. Mai 1901 des Falls an und sparte nicht mit drastischen Vorwürfen an die Adresse Molts: „Da wurden die Leiter der Vereinigung als Hochverräter geschildert“; so „schmettete der kleine Zeus Molt mit Donnerkeilen zwischen die zuchtlose Bande“. Ohne Zweifel standen Entlassungsdrohungen im Raum, wie die „Tagwacht“ berichtete, doch von einem „Wankelmuth“ der oppositionellen Beamten wissen die Archivakten des ADVV nichts, und in Stockers sachlichem Schreiben finden sich auch keine Anzeichen dafür, man hätte um

Verzeihung bitten müssen, um einer Entlassung zuvorzukommen. In einer öffentlichen Erklärung des Verwaltungsrats vom 20. Mai beließ es dessen Vorsitzender, Emil Mittler, dabei, die Aufgeregtheiten der „Tagwacht“ zurückzuweisen. Man gab sich generös und hoffte so, diesen erstaunlichen Vorgang von geradezu historischer Dimension zu übertünchen.

Die Beamtenbewegung beim ADVV ist ein besonderes Beispiel für ein frühzeitiges Verlangen nach Koalitionsfreiheit für Angestellte, die in der Intention den gewaltigen Arbeitskämpfen, die etwa den Steinkohlenbergbau des Ruhrgebiets 1889 oder 1905 erschütterten, in nichts nachstand. Den Versicherungsbeamten um Stocker ging es um eine andere Auslegung von „Collegialität“ als die des Dienstherrn, der diese nach Gewohnheit von oben dekretieren wollte. Initiative, Selbstorganisation und Beständigkeit der Willensbildung paarten sich bei den Angestellten mit persönlichem Mut. Ihnen war das Risiko, den Arbeitsplatz zu verlieren, durchaus bewusst. Anders aber als bei den zeitgleich entfesselten industriellen Großstreiks mit ihren Forderungen nach mehr Lohn und kürzeren Arbeitszeiten stand hier das Motiv der persönlichen Würde im Vordergrund und das Verlangen, als freier Staatsbürger auch im Berufsfeld autokratische Bindungen abzustreifen. Erstaunlich auch, dass es in Stuttgart um beruflich etablierte, gar der Firmenleitung im Rang nahestehende Angestellte ging, denen es ganz gewiss nicht um die Entfaltung eines wie auch immer verstandenen Klassengegensatzes ging, sondern darum, gleichgeartete Interessenlagen von Kollegen gesittet und ohne Demutshaltung zur Geltung zu bringen und damit auch zur Verringerung des ausgeprägten hierarchischen Gefälles beizutragen.

## Die Entstehung der Angestelltenverbände vor 1914

---

Auch bei der Allianz war die Distanz zwischen dem Versicherungsangestellten im Innendienst und der Direktion riesig. Direktor Paul von der Nahmer etwa wünschte von seinen Angestellten auf der Straße ausdrücklich nicht begrüßt zu werden. Die Einkommen waren so gering, dass oftmals auch noch um die Jahrhundertwende nebenberuflich eine Aufstockung vonnöten war, zum Beispiel als Kellner, Stehgeiger oder Platzanweiser.<sup>24</sup> Weil es vor 1919 im Versicherungswesen keine Tarifverträge gab, kam auch wenig Bewegung ins Gehaltsgefüge. Verständlich, dass man neidvoll auf den Staatsbeamten blickte, dessen Habitus nachgeahmt wurde, oder mehr noch auf die Bankbeamten, die sich vor dem Ersten Weltkrieg als „Offiziere der Angestelltenschaft“ gefühlt haben mögen, während die Agenten und Werber der Versicherungen oftmals noch von zweifelhaftem Ruf waren.<sup>25</sup> Anfangs wurde man im Übrigen eher aus Zufall Versicherungsangestellter und hatte sich zuvor in anderen Berufen erprobt. Aber während der Bankbeamte, besonders wenn er eine Lehrzeit absolviert hatte, auch in andere Wirtschaftszweige, vor allem in die Industrie, mit Erfolg überwechseln konnte, war der Versicherungsangestellte an seine Firma gebunden. Hier liegt möglicherweise der Umschlagpunkt verborgen, um ihn aus seinen Tagträumen von Geltungsansprüchen in die Sphäre konkreten Interessenhandelns zu versetzen. Da es vor 1914 keine betrieblichen Mitbestimmungsorgane gab, etwa in Form der im Deutschen Reich allenthalben entstehenden Arbeiterausschüsse, stand zunächst nur der Weg zur gewerkschaftlichen Organisation offen.

Im Jahr 1908 wurden die Voraussetzungen für eine spezifische Versicherungsangestelltenbewegung geschaffen.<sup>26</sup> In Absetzung von den schon bestehenden kaufmännischen Angestellten-Organisationen sollte von nun an eine selbstständige, neutrale „Fachorganisation zur Wahrnehmung und Förderung ihrer Berufsinteressen“ für die Versicherungsangestellten eintreten. Es galt vor allem auch, die Zersplitterung in lokale und weltanschaulich gebundene Verbände zu überwinden. Am 7. September 1908 wurde in München der „Verband der Versicherungsbeamten“ (VdV) gegründet, dessen Ursprung wohl im örtlichen Versicherungsbeamten-Verein lag. Als eine Gewerkschaft im vollen Wortsinn war der VdV wohl nicht zu bezeichnen. Aber obwohl er „möglichst im Einvernehmen mit den Direktionen und den Generalagenturen seine Ziele erreichen“ wollte, standen die Versicherungsdirektionen dem VdV und seinen Mitgliedern „zum Teil skeptisch, zum anderen Teil direkt feindlich“ gegenüber. Im August 1910 hielt der VdV seinen ersten Verbandstag in Frankfurt/Main ab.



Die Angestellten der Buchhaltung beim Allgemeinen Deutschen Versicherungs-Verein (ADV) in Stuttgart (vor 1914). Der ADVV fusionierte 1927 mit der Allianz.

Allmählich setzte sich im Verband eine gewerkschaftliche Grundhaltung durch. Das lag zum einen am Fehlen betrieblicher Einrichtungen der Konfliktregulierung, zum anderen aber an der Tatsache, dass die sozioökonomische Lage der Versicherungsangestellten gegenüber der Industriearbeiterschaft ins Hintertreffen geriet. Am 1. Juli 1914 veröffentlichte der Verband in seiner Zeitschrift „Der Versicherungsbeamte“ ein „Programm“, um „die Interessen der Angestellten zielklar zu vertreten und zu fördern“. Es war bezeichnend, dass man, wie in Punkt 1 formuliert, die „Nichtigkeit solcher Dienstvertragsbedingungen“ forderte, „welche die Betätigung des Arbeitnehmers außerhalb des eigentlichen Arbeitsprozesses, sei es in staatsbürgerlicher, sozialer, wirtschaftlicher oder kultureller Beziehung zu beeinträchtigen geeignet sind“. Das soziale

Klima, wie es beim Stuttgarter ADVV vorherrschte, war durchaus typisch für das gesamte Versicherungsgewerbe.<sup>27</sup> Zentral war die Forderung nach der „Errichtung von Beamtenausschüssen, die in Betrieben mit mehr als 15 Angestellten für alle Beamten in direkter, geheimer Wahl gewählt werden müssen“. Sie sollten in allen Fragen des Arbeitsverhältnisses „gutachtlich“ gehört werden. Büroordnungen sollten von der Zustimmung des Beamtenausschusses abhängig werden. Es spricht vieles für den zukunftsweisenden Charakter des Programms, dass die andere Säule der Arbeitnehmer-Interessenvertretung, nämlich die „Rechtsfähigkeit der Berufsvereine“ und der „Schutz der Koalitionsfreiheit“, mitbedacht wurden. Ausdrückliches Fernziel war die Schaffung eines einheitlichen Angestelltenrechts. Damit lag der politische Wille des VdV in jener Linie, die direkt im Anschluss an die Beendigung des Ersten Weltkriegs in die Zentralarbeitsgemeinschaftsvereinbarung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden am 15. November 1918 münden sollte und die den Rahmen für die künftige Gestaltung sowohl der Lohn- und Arbeitsbedingungen als auch von betrieblichen Ausschüssen für Arbeiter und Angestellte gleichermaßen bilden sollte.<sup>28</sup> Die Grundlagen für eine kollektive Gestaltung des Arbeitsrechts im Versicherungswesen waren für die Nachkriegsphase gelegt. Am 11. April 1920 erfolgte in Leipzig aus dem VdV heraus die Gründung des „Allgemeinen Verbandes der Versicherungsangestellten“ mit Sitz in Berlin, ein Verband, der für die Weimarer Jahre das deutsche Versicherungswesen maßgeblich mitgestalten sollte.



# 1914 – 1920

## Die Versicherungsangestellten in Krieg und Nachkrieg

### Kriegsinflation und gewerkschaftliche Formierung

---

1905 las Gustaf Körner eine Stellenanzeige der Allianz in der Vossischen Zeitung. Er bewarb sich und wurde als Kaufmann in der Abteilung Unfallversicherung mit einem Monatsgehalt von 75 Mark angestellt. Körner hatte noch einen langen Weg vor sich, bis er so viel verdiente, wie einem Angestellten damals im Reichsdurchschnitt bezahlt wurde, nämlich 160 Mark. Spitzenverdiener mit einem durchschnittlichen Jahresgehalt von 2.435 Mark waren die eifersüchtig beäugten Kollegen im Bankgewerbe. Es dauerte 10 Jahre, bis Körner sich bei der Allianz zu einem Jahreseinkommen von 1.740 Mark hochgearbeitet hatte.<sup>1</sup>

Der Erste Weltkrieg änderte das Lohngefüge. Die sozioökonomischen Unterschiede zwischen den Angestellten und der Lohnarbeiterschaft wurden im Ersten Weltkrieg reduziert. Das wurde



von den kaufmännischen und technischen Angestellten in der Großindustrie, sei es bei Siemens in Berlin, bei Bayer in Leverkusen oder bei Krupp in Essen, besonders deutlich registriert, da ihnen das Lohnniveau der Facharbeiter in den Werkshallen unmittelbar vor Augen stand. Auch die Gehälter der Versicherungsangestellten erlitten unter der Kriegsinflation erhebliche Kaufkrafteinbußen. So war bis Ende Juli 1917 das Missverhältnis zwischen dem Anstieg des Lebenshaltungindex und der Gehaltsentwicklung tagtäglich zu spüren. „Für die Angestellten bedeutete dies nicht nur absolute Not und Verelendung. Es bedeutete auch – im Vergleich zu den Arbeitern – relative Verarmung, Abstieg und Angleichung.“<sup>2</sup> Das illusionäre Privatbeamtenbewusstsein geriet auch dadurch ins Wanken, dass das Einströmen von Frauen in Büros und Kontore und das kriegsbedingte Zurücktreten von Berufsalterskriterien und Statusgesichtspunkten die Arbeits- und Lebenssituation der des Lohnarbeiters ähnlicher machte. Doch die Versicherungsangestellten verharrten nicht in Verbitterung, sondern entwickelten Protestformen und wandelten ihre Verbände in Kampfgewerkschaften um. Sie stellten eindeutige Forderungen und gingen Konflikten nicht aus dem Weg. Beim ADVV in Stuttgart hatte sich der Beamtenverein in den letzten Kriegsmonaten zu einem lohnpolitischen Ausschuss gewandelt. Am 5. Juli 1917 wurde unter dem Vorsitz des Generaldirektors Max Georgii eine Eingabe des Beamtenvereins behandelt, der um eine Teuerungszulage nachsuchte.<sup>3</sup> Vorsorgend hatte der Aufsichtsrat aber bereits Teuerungszulagen für August und September bewilligt; Georgii überließ es dem Vorsitzenden des Beamtenvereins, diese Maßnahme bekanntzugeben.



Max Georgii (1855–1934), Generaldirektor des ADVV von 1910–1927 und Vorsitzender des Aufsichtsrats der Allianz 1927–1932

Ähnlich verlief das Ersuchen um eine „Kriegsteuerungszulage“ in der Vorstandssitzung am 6. Mai 1918. Georgii berichtete, er sei zunächst verwundert gewesen, hätte dann aber nach Durchsicht der Zahlen eine Berechtigung anerkennen müssen. Der Vorstand beschloss zudem aus eigenem Antrieb, eine Kindergeldzulage zu gewähren. Am 9. Oktober 1918 wiederholte sich die Prozedur ähnlich, doch ging es, im Zuge der wachsenden Inflation, inzwischen um die Aufstockung des Monatsgehalts für November von 1.050 auf 1.200 M. Die Kriegsinflation entwickelte sich allmählich zum Wegbereiter einer überbetrieblichen Regulierung der Gehälter, und zwar deshalb, weil das Wechselspiel von Eingaben des Beamtenvereins und der Abstimmung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat sich als zu schwerfällig für die Bewältigung der Probleme der Inflationsphase erwies. Die Revolutionswelle, die Berlin am 9. November 1918 erreichte und die Abdankung von Kaiser Wilhelm II. sowie die Errichtung einer revolutionären Übergangsregierung bewirkte, brachte unterdessen die Notwendigkeit grundlegender Reformen auf die Tagesordnung.

Am 27. November 1918 kam es zur Aussprache des Vorstandes mit dem Ausschuss des Beamtenvereins. Es war bezeichnend, dass dessen Vorsitzen-

der Dr. Wianka die Abänderung der überkommenen Dienstordnung in den Vordergrund stellte. So verlangte er den Fortfall des Glockenzeichens bei Beginn und Beendigung der Arbeitszeit, die Beseitigung des im Vorzimmer ausliegenden Versäumnisbuchs und der „persönlichen Meldung“ in der Beamtenkanzlei bei Wiederantritt des Diensts nach Krankheit oder Urlaub. Erreicht haben die Männer um Wianka schließlich den Fortfall des Glockenzeichens bei Arbeitsbeginn; für den Dienstschluss sollte es beibehalten werden. Ein Versäumnisbuch sollte künftig beim Abteilungsleiter liegen, der nach wie vor sein Augenmerk darauf zu richten hatte, „dass die Arbeit begonnen und die Ordnung aufrechterhalten wird“. Die Rückmeldung nach Urlaub und Krankheit konnte nun schriftlich erfolgen. Von revolutionärer Qualität waren die ersten Änderungen der Dienstordnung gewiss nicht, aber sie dokumentierten die Bedeutung symbolischer Formen im Innendienst und das Ende eines autokratischen Regiments. Künftig war der Weg der „Vereinbarung“ einzuschlagen. Die Vorstandssitzung des ADVV am 14. Februar 1919 stand ganz im Zeichen des Streiks der Berliner Versicherungsangestellten. Die Angestellten der Bezirksdirektion Berlin hatten sich mit wenigen Ausnahmen dem Streik angeschlossen. Generaldirektor Georgii telegraphierte den einstimmigen Vorstandsbeschluss an Direktor Brosig: „Stellungnahme diesseits unmöglich, handelt in Übereinstimmung mit den übrigen Direktionen.“ Gleichzeitig leitete der Vorstand pflichtgemäß die Wahlen zu den Angestellten- und Arbeiter-Ausschüssen ein, die aufgrund der Verordnung des Reichsarbeitsamts unter Gustav Bauer vom 23. Dezember 1918 über Tarifverträge, Arbeiter- und Angestellten-Ausschüsse und Schlichtung von Arbeitsstreitigkeiten abzuhalten waren.<sup>4</sup> Der ADVV entschied sich dafür, für die Angestellten zwei Ausschüsse wählen zu lassen, nämlich für die männlichen und weiblichen Angestellten. Der Arbeiterausschuss – für dessen Wahlvorstand waren ein Kassendiener, ein Maler und ein Kopiergehilfe vorgesehen – wurde für

sämtliche Arbeiter gemeinsam gebildet. Bis zur Verabschiedung des Betriebsrätegesetzes vom 4. Februar 1920 galt für die innerbetrieblichen Mitbestimmungsorgane vor allem zweierlei: Erstens hatten sie „die wirtschaftlichen Interessen der Angestellten gegenüber dem Vorstand wahrzunehmen und in Gemeinschaft mit diesem die Durchführung etwaiger Tarifverträge zu überwachen“. Und sie hatten zweitens „das gute Einvernehmen der Angestellten unter sich sowie zwischen dem Vorstand und diesen zu fördern“. Die überbetrieblichen Regelungen, vor allem in der Lohnfrage, waren künftig in Tarifverträgen zwischen dem Arbeitgeberverband deutscher Versicherungsunternehmen und den Angestelltenverbänden zu regulieren. Am 12. Mai 1919 sollte der erste Tarifvertrag für das deutsche Versicherungsgewerbe zustande kommen. Bleibt für den ADVV für diese Phase noch nachzutragen, dass am 13. Juni 1919 die Auflösung des Beamtenvereins und der Fräulein-Vereinigung vom Vorstand konstatiert wurde. Über eine anderweitige „Pflege der Kollegialität“ sollte alsbald entschieden werden.

## Der erste Reichstarifvertrag im Versicherungsgewerbe und die Lernprozesse in den Angestelltenverbänden

---

So wie in fast der gesamten deutschen Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft waren auch die künftigen Tarifkontrahenten im Versicherungswesen gezwungen, in den Wirren der Revolutionsmonate verlässliche Organisationen zu schaffen, welche die Interessen der künftigen Mitglieder wirksam vertreten und die Anerkennung von Verhandlungsergebnissen auch in ihren Verbänden durchsetzen konnten. Dem „Zentralverband der Privatversicherung“ war nicht entgangen, dass schon die vorrevolutionäre Strömung im Verband der Versicherungsbeamten (VdV) einheitliche Lohnsätze für das ganze Reichsgebiet anstrebte. Darin trafen sich die künftigen Vertragspartner, denn es bestand unter dem inflationären Druck die Gefahr, „daß durch Maßnahmen und Abmachungen einzelner Versicherungsunternehmungen an verschiedenen Plätzen die übrigen Versicherungsgesellschaften präjudiziert werden könnten, und daß die Unruhe in den Betrieben durch das Begehren der Angestelltenschaft, extreme Einzelabmachungen überall durchzuführen, letzten Endes doch nicht eher beseitigt sein würde, als bis ein gleichartiges Abkommen für das Reich vorhanden wäre“.<sup>5</sup> So war es schließlich am 6. Februar 1919 zur Gründung des „Arbeitgeberverbandes deutscher Versicherungsunternehmungen“ gekommen.

Um auf Seiten der Arbeitnehmer eine einheitliche Front aufzustellen, entschloss sich der VdV, ein Kartellverhältnis mit dem „Zentralverband der Handlungsgehilfen“ (ZdH) und dem „Verband der Büroangestellten“ einzugehen. Letztere waren freigewerkschaftliche, der SPD nahestehende Verbände, die mit dem 1919 gegründeten „Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbund“ (ADGB) koalitierten. Diese Annäherung dokumentiert den Wandel des VdV zur Gewerkschaft. Am 12. Mai 1919 kam es in Berlin zum Abschluss des Reichstarifvertrags (RTV) für die Angestellten der privaten Versicherungsunternehmungen. Die übrigen kaufmännischen Angestelltenverbände wurden nicht beteiligt, allen voran der „Deutschnationale Handlungsgehilfenverband“ (DHV), der sich hartnäckig um die Teilnahme an den Verhandlungen bemüht

hatte.<sup>6</sup> Er wies in den Augen der Tarifverbände aber noch erhebliche Handicaps auf: So war nicht klar, ob er Streik als Kampfmittel akzeptierte; Frauen und Juden waren nicht zugelassen, und seine überwiegende Orientierung an mittleren und höheren Angestelltenrängen war eher suspekt.<sup>7</sup>

Das Ergebnis der Verhandlungen war eindrucksvoll. So wurde die tägliche ungeteilte Arbeitszeit einschließlich einer halbstündigen Pause auf sieben Stunden, die tägliche geteilte Arbeitszeit auf siebeneinhalb Stunden festgesetzt. Kündigungsfristen wurden für die Angestellten günstiger festgelegt, Wettbewerbsabreden (Konkurrenzklauseln) wurden, ebenso wie die sogenannten Schwarzen Listen, unzulässig. Die Urlaubsdauer war an die Dienstjahre geknüpft, sie konnte bis auf 24 Tage ansteigen. Die Versicherungsangestellten erhielten Weihnachts- und Urlaubsgeld in Höhe je eines Monatsgehalts. Mit Recht konnte der VdV den Tarifvertrag im Versicherungsgewerbe als vorbildlich für folgende tarifliche Regelungen in anderen Angestelltengruppen feiern.

Strittig indes blieb die Regelung der Gehaltsfrage.<sup>8</sup> Hier waren vier Klassen vorgesehen: a) die unterste Klasse für Angestellte, die einfache oder mechanische Arbeiten verrichteten, b) für Angestellte, die einfache versicherungstechnische Arbeiten verrichteten, c) für Angestellte, die selbstständig technische Arbeiten verrichteten, und d) für Angestellte mit Dispositionstätigkeit. Im Arbeitgeber-Periodikum „Zeitschrift des Versicherungswesens“ hielt ein Kommentator fest,<sup>9</sup> die

Betriebs-  
rätegesetz vom  
4. Februar 1920

Tarifierung als solche müsse hingenommen werden, sie sei „auch unbedingt

als erster Schritt zur Ordnung der Angestelltenverhältnisse im Versicherungsgewerbe zu begrüßen“. Er sah aber gleichzeitig „so etwas Ähnliches wie die Diktatur der unteren Angestellten ... über die leistungsfähigen Arbeiter“. Eine wachsende Unzufriedenheit unter den oberen Beamten sei unverkennbar mit der schablonenhaften Einteilung in Gehaltsklassen verbunden, von einer „öden Gleichmacherei und der Abschneidung jeder Entwicklungsmöglichkeit“ war die Rede. Der Vorwärtsstrebende werde sich niemals von der urteilslosen Masse bevormunden lassen, ein Kopfarbeiter lasse sich nicht wie ein Transportarbeiter in gewerkschaftliche Kategorien pressen. Das „Niveau der Berufsfreude“ werde so eher gedrückt als gehoben. Wenn zudem der Außendienstmitarbeiter eine ähnliche

# Reichs-Gesetzblatt

147

Jahrgang 1920

Nr. 26

Inhalt: Verordnungsge. S. 141. — Gesetzgebung zum Betriebsrätegesetz. S. 174.

(Nr. 7287) Betriebsrätegesetz. Vom 4. Februar 1920.

Die verfassungsgebende Deutsche Nationalversammlung hat das folgende Gesetz beschlossen, das mit Zustimmung des Reichsrats hiermit verkündet wird.

## I. Allgemeine Bestimmungen

### § 1

Zur Wahrnehmung der gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen der Arbeitnehmer (Arbeiter und Angestellten) dem Arbeitgeber gegenüber und zur Unterstützung des Arbeitgebers in der Erfüllung der Betriebszwecke sind in allen Betrieben, die in der Regel mindestens zwanzig Arbeitnehmer beschäftigen, Betriebsräte zu errichten.

### § 2

In Betrieben, die in der Regel weniger als zwanzig, aber mindestens fünf wahlberechtigte Arbeitnehmer beschäftigen, von denen mindestens drei nach den §§ 20 und 21 wählbar sind, ist ein Betriebsobmann zu wählen. Beschäftigen solche Betriebe mindestens fünf wahlberechtigte Arbeiter und fünf wahlberechtigte Angestellte, so kann ein gemeinsamer Betriebsobmann gewählt werden. In eine Einigung der Mehrheit beider Gruppen nicht zu erzielen, so wählen Arbeiter und Angestellte je einen Betriebsobmann.

### § 3

In Betrieben, die mindestens zwanzig Hausgewerbetreibende (§ 119b We und selbst keine Arbeitnehmer beschäftigen, welche in der Hauptsache für denselben Betrieb arbeiten für die Hausgewerbetreibenden errichtet werden. Die näheren Bestimmungen trifft der Reichsarbeitsminister mit Zustimmung eines aus achtundzwanzig Mitgliedern bestehenden Ausschusses des Reichstags. (M. O. = 214. 10. 7. 282)

Reichs-Gesetz 1920

ausgegeben zu Berlin den 4. Februar 1920

(Gesetzliches Zug nach Artikel des Reichsgesetzl. 23. Februar 1920)

31

Tarifeinordnung anstrebe wie der Innendienstler, dann sei das eine Abkehr vom Grundsatz der Ertragsfähigkeit und der Wettbewerbsfähigkeit des Geschäfts. Provisionen müssten auch künftig unbedingt die Grundlage des Einkommens der Außenbeamten bleiben.

Die Funktion der Angestelltenausschüsse wurde grundsätzlich akzeptiert. Wichtig war den Arbeitgebern insbesondere, dass dem Angestelltenausschuss (AA) kein „Mitwirkungsrecht für die Geschäfte der Gesellschaften“ zugestanden worden war. Doch hatte der Reichstarifvertrag im § 8 Ausnahmen: Bei Neueinstellungen, Beförderungen oder Versetzungen stand dem Angestelltenausschuss ein Vetorecht zu, bei Kündigungen und Entlassungen hatte der Angestelltenausschuss vorher zuzustimmen.<sup>10</sup>

Der Erfolg bei den ersten Reichstarifverhandlungen hätte die beteiligten Angestelltenverbände eigentlich, wie auch beabsichtigt, noch enger zusammenrücken lassen. Tatsächlich wurde am 1. Oktober 1919 „die Einheit aller organisierten Versicherungsangestellten“ erreicht: „auf dem Boden der freigewerkschaftlichen reinen Arbeitnehmerinteressenvertretung“ sollten künftig ZdH, Verband der Versicherungsbeamten und der „Verband der Büroangestellten“ dem Einheitsverband der Angestellten, dem „Zentralverband der Angestellten“ (ZdA), angeschlossen werden. Euphorisch meldete der „Freie Angestellte“ am 11. Mai 1919, dass die Zersplitterung der Angestelltenschaft „vor allem in deutschnationale, katholische, demokratische, volksparteiliche und ähnliche Helotengruppen“, beendet sei.<sup>11</sup> Doch schon am 10. April 1920 wurde auf der Leipziger Tagung des VdV der „Allgemeine Verband der Versicherungsangestellten“ (AVV) als reiner Berufsverband aus der Taufe gehoben, und zwar in strikter Abgrenzung zum ZdA. Anlass war der erste Generalstreik der deutschen Versicherungsangestellten, der am 8. Januar 1920 begann und von der Leitung des ZdA „ohne entsprechende sachliche Begründung plötzlich am 12. Januar ‚abgeblasen‘ wurde“, wie „Der Versicherungsangestellte“, die Zeitschrift des AVV, resümierte.<sup>12</sup> Die Leipziger Kollegen im VdV hatten zuerst Anstoß genommen an der parteipolitischen Fixierung des ZdA auf die „Unabhängige Sozialdemokratische Partei“ (USPD), die nicht nur die Sozialisierung von Schlüsselindustrien forderte, sondern auch des gesamten Bankwesens. Und in der Tat waren die bislang so standesstolzen Bankbeamten in Massen an einer „Entmachtung der bisherigen Unternehmensleitungen zugunsten einer ganz neuen Betriebsverfassung“ interessiert. Am 17. April 1919 hatten sie einen Streik erfolgreich beendet. In der Zeit der großen Arbeitskämpfe – 1919 beteiligten sich 183.000 Angestellte an 135 Streiks<sup>13</sup> – wollte der VdV sich ganz offensichtlich nicht ins Fahrwasser eines sich erschöpfenden Parteien-Radikalismus begeben, dem „die Berufsinteressen der Versicherungsangestellten“ wenig, die parteipolitische Instrumentalisierung hingegen viel bedeutete.

Am 4. Februar 1920 hatten die Leipziger Kollegen im VdV daher ihren geschlossenen Austritt aus dem ZdA erklärt. Die von den Leipzigern aufgeworfene Frage, welcher Führung man sich anvertrauen wolle, „derjenigen der berufsfremden Handlungsgehilfenführer oder der berufskundigen und von dem Vertrauen weiter Kollegenkreise getragenen Führer der Versicherungsangestellten“, war mit der Verbandsgründung des AVV am 10. April 1920 beantwortet. Laut eigenen Angaben bezogen bereits zwei Monate später 20.000 Versicherungsmitarbeiter die erste Nummer des Fachorgans „Der Versicherungsangestellte“.<sup>14</sup>



In Berlin streikten am 9. Januar 1920 etwa 12.000 Versicherungsangestellte und auch in vielen anderen deutschen Städten wurden die Versicherungsgesellschaften bestreikt. (ADV, Stuttgart)

## Das Betriebsrätegesetz von 1920 und die Angestelltenfrage

Als die verfassungsgebende deutsche Nationalversammlung am 18. Januar 1920 das Betriebsrätegesetz (BRG) in dritter Lesung verabschiedete, schlugen die Wellen der Ablehnung, ja Empörung von Seiten der USPD und der Kommunisten (KPD) sehr hoch. Am 13. Januar war es vor dem Reichstag zu einem Blutbad gekommen, als die Sicherheitspolizei gegen eine auf das Parlamentsgebäude bedrohlich vorrückende Menschenmenge sich nur mit der Schusswaffe zu wehren wusste; 42 Menschen wurden getötet.<sup>15</sup> Tatsächlich bedeutete das Gesetz den Abschied von rätendemokratischen Illusionen über eine Sozialisierung von Schlüsselindustrien oder des Bankwesens. Es dauerte Jahrzehnte, bis die epochale Bedeutung des Betriebsrätegesetzes allgemein Anerkennung fand. Es wurde „zur Magna Charta der innerbetrieblichen Mitbestimmung – und Deutschland durch das Betriebsrätegesetz zu einem Pionierland in Sachen Wirtschaftsdemokratie“.<sup>16</sup>

Im Vorfeld der parlamentarischen Zuspitzung um das BRG spielten sich die Auseinandersetzungen um eine Erneuerung des Tarifvertrags im Versicherungsgewerbe ab. Der ZdA nahm die tariflichen Verhandlungen zum Anlass, die Versicherungsangestellten „als Sturmbock gegen die Mehrheitsparteien“ bei der Beratung des Gesetzes zu benutzen.<sup>17</sup> Am 29. Dezember 1919 hatte der Arbeitgeberverband in einem Schreiben an das Reichsaufsichtsamt für Privatversicherung



Am 13. Januar 1920 endete eine Demonstration gegen das Betriebsrätegesetz vor dem Reichstag in einem Blutbad mit 42 Toten. (Ullstein Bild)

seine Bereitschaft erklärt, in Verhandlungen zur Abänderung des Tarifvertrags vom 12. Mai 1919 einzutreten.<sup>18</sup> Der ZdA hatte sich unterdessen auf einer Tagung in Magdeburg auf Forderungen festgelegt, die im Lohnbereich, so die Arbeitgeber, „unerfüllbar sind und im Falle ihrer Durchführung ... unvermeidlich zur Vernichtung des privaten Versicherungsgewerbes führen müssen“. Bei der Mitbestimmung versuchte der ZdA offensichtlich, ein Gegengewicht zu den parlamentarischen Beratungen des Betriebsrätegesetzes zu bilden, bei denen sich ein Mitwirkungsrecht lediglich in sozialen, nicht aber in wirtschaftlichen Fragen abzeichnete. Der ZdA hingegen wollte das Mitbestimmungsrecht der Angestellten bei der Wahl von Direktoren, Prokuristen und Handlungsbevollmächtigten durchsetzen.<sup>19</sup> In einer für den 3. Januar 1920 vom ZdA einberufenen Versammlung von Versicherungsangestellten im Zirkus Busch in Berlin kam es zu einem Streikbeschluss „gegen die von so ganz verantwortungslosem Machtwillen erfüllten Arbeitgeber“. Tatsächlich aber hatte der Arbeitgeberverband unentwegt Verhandlungsbereitschaft signalisiert, jedoch Anstoß daran genommen, dass der ZdA für die Arbeitnehmerseite ein Vertretungsmopol beanspruchte: „Die Berliner Versicherungsangestellten“, so der ZdA, „erkennen es nicht an, daß weitere Verbände als der Zentralverband der Versicherungsangestellten zu den Tarifverhandlungen hinzugezogen werden.“

Im Grunde ging es bei diesem Tarifkonflikt um eine Verlagerung des Rückzugsgefechts der USPD in Sachen Räteystem und Sozialisierung. Während ihre Parlamentsfraktion den Ausschussberatungen über das Betriebsrätegesetz weitgehend ferngeblieben war, ja in der Abstimmung über das Gesetz sich ausgerechnet neben die ultrareaktionäre, antiparlamentarische Deutschnationale Volkspartei (DNVP) einreihete und gegen das Gesetz stimmte, versuchte die ZdA-Führung über das Tarifvertragssystem basisdemokratische Positionen auszubauen. Die Radikalisierung der Angestelltenschaft seit der Revolution in Berlin, und ganz besonders im Bank- und Versicherungswesen, schien ein Einfallstor für mehr Betriebsdemokratie zu öffnen. Vor allem jüngere Mitarbeiter und die weiblichen Angestellten, die in großer Zahl in die Gewerkschaften strömten, ließen sich vom Elan der Bewegung mitreißen. Tatsächlich traten auch bei der Allianz – mit Ausnahme der Münchener Niederlassung – und der Münchener Rück am 8. Januar 1920 Angestellte in den Streik.<sup>20</sup> Zum Erstaunen der Versicherungsdirektionen waren unter den Streikenden sogar Beamte in leitender oder doch gehobener Stellung.<sup>21</sup> Nach Beendigung des Streiks riet daher die Arbeitgeber-Zeitschrift: „Aber nicht nur den Versicherungsbeamten, sondern auch den Gesellschaftsleitungen möchten wir neue Wege empfehlen.“ Darunter verstand man ein Ende der manchmal kleinlichen Sparsamkeit in der Besoldung vor allem der besonders befähigten Beamten. Als einen schwachen Widerschein der Streikbewegung darf man die Ermahnung verstehen, die Gesellschaften sollten mit den höheren und mit den befähigten Beamten „mehr Tuchfühlung nehmen“. Ein geeignetes Mittel dafür schienen die bei einigen Gesellschaften schon üblichen Beamtenkonferenzen mit der Direktion zu sein, „bei denen alle wichtigen Geschäftsvorkommnisse besprochen, Vorschläge zu Verbesserungen oder Vereinfachungen usw. erörtert werden“. Nach dem Streikabbruch bequemte sich der ZdA, nachdem diesmal ihm selbst der Ausschluss aus den Verhandlungen zur Erneuerung des Tarifvertrags drohte, endlich in die verschleppten Tarifgespräche einzutreten. Hier gelang es den Arbeitgebern nicht, eine Verlängerung der Arbeitszeit auf acht Stunden durchzusetzen. Im Übrigen beließ man es bei der Einteilung der Angestellten in Lohnklassen und bei angepassten Gehaltserhöhungen, und man versprach, die Arbeitskräfte der Verwaltungsgeschäftsstellen und der Generalagenturen künftig in gleicher Weise wie die Direktionsangestellten zu entlohnen. Die zwei zusätzlichen Monatsgehälter scheinend weggefallen zu sein.<sup>22</sup>

Es entstand nun ein Tarifvertrag, der nach festen Regeln funktionierte, wenn man einmal von den während der Zeit der Hyperinflation 1922/23 erforderlichen Lohnanpassungen absieht. Das Betriebsrätegesetz, am 5. Februar 1920 im Reichsanzeiger veröffentlicht, sorgte auf dem Feld der innerbetrieblichen Beziehungen für Klarheit. Die Wahlen zu den Angestellten- und Arbeiter-Ausschüssen fanden künftig jährlich statt. Die Unterscheidung in Angestellte und Arbeiter in der Betriebsvertretung sollte strukturbestimmend für die deutsche Betriebsverfassungsgeschichte bis heute bleiben: „Zur Wahrnehmung der gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen der Arbeitnehmer (Arbeiter und Angestellte) dem Arbeitgeber gegenüber und zur Unterstützung der Arbeitgeber in der Erfüllung der Betriebszwecke sind in allen Betrieben, die in der Regel mindestens 20 Arbeitnehmer beschäftigen, Betriebsräte zu errichten.“ Pensionskassen und sonstige Wohlfahrtseinrichtungen wurden künftig vom Betriebsrat zusammen mit dem Arbeitgeber

verwaltet. Der Betriebsrat hatte die Betriebsleitung mit Rat zu unterstützen, „um dadurch mit ihr für einen möglichst hohen Stand und für möglichste Wirtschaftlichkeit der Betriebsleistungen zu sorgen“. <sup>23</sup> Ein Eingriff in die Betriebsleitung durch selbstständige Anordnung stand dem Betriebsrat nicht zu. <sup>24</sup> Das galt auch für eine Mitwirkung bei Einkommen, Arbeitszeit und Urlaub. Dafür war künftig das Tarifvertragssystem zwischen dem Arbeitgeberverband und den Gewerkschaften zuständig. <sup>25</sup> Eine Abweichung vom Tarifvertrag nach oben, sei es im einzelnen Arbeitsvertrag, sei es durch ein betriebliches Zulagensystem mit seiner Wirkung einer Lohndrift nach oben, war selbstredend statthaft. Einen gewissen Kündigungsschutz gab es für den einzelnen Arbeitnehmer; einem Betriebsrat konnte nur mit Zustimmung der Betriebsvertretung gekündigt werden.

Indes, das Recht des Einspruchs, das bei Neueinstellungen, Beförderungen und Versetzungen dem Angestellten-Ausschuss nach dem Reichstarifvertrag von 1919 zustand, wurde „nach rückwärts“ revidiert. <sup>26</sup> Die Hoffnungen aus dem radikalen Lager von USPD und KPD, dass es über „die Kardinalforderung des Mitbestimmungsrechts über Entlassungen und Neueinstellungen“ zur „Herrschaft der Arbeit, der vereinigten Kopf- und Handarbeit“ kommen könne, hatten sich als Illusionen erwiesen. <sup>27</sup> Dafür hatten die Angestellten des Versicherungsgewerbes die Gewissheit, dass die Arbeitgeber, anders etwa als in der deutschen Schwerindustrie, sich grundsätzlich positiv zum Betriebsrätegesetz bekannten, das für sie „ohne Frage ein gewaltiger Fortschritt auf dem Gebiete der sozialen Gesetzgebung war“. <sup>28</sup>



# 1920 – 1933

## Interessengegensätze und Gemeinschaftsarbeit

### Qualifikation und Gemeinschaftsarbeit

---

Mit der Durchsetzung des Tarifvertragswesens und der Verankerung einer verbindlichen Betriebsverfassung im Betriebsrätegesetz war das duale System der Angestellten-Interessenvertretung im deutschen Versicherungswesen und bei der Allianz etabliert. Künftige Konflikte über Lohn, Arbeitszeit, Urlaub, betriebliche Sozialbeziehungen und soziale Zusatzversorgung konnten über grundsätzlich anerkannte Institutionen der Konfliktregulierung kanalisiert und beigelegt werden. Drei einschneidende wirtschaftliche Ereignisse, die über Wohl und Wehe der Weimarer Republik mitentschieden, sollten jedoch auch für die Versicherungsangestellten maßgebliche Folgen haben: die sich bis zur Hyperinflation 1922/23 steigende Nachkriegsinflation, die in ihrem Schatten einsetzende Rationalisierungswelle und die Weltwirtschaftskrise seit 1929. In dieser Zeit waren fortwirkende Probleme zu lösen, die auch die politischen Epochengrenzen von 1918 überdauert hatten: die Qualifikation der Versicherungsangestellten und der Wille zur „Gemeinschaftsarbeit“.

„Wer ist denn eigentlich Versicherungsangestellter?“ So fragte der Autor Wilhelm Weniger in der „Zeitschrift für Versicherungswesen“ vom 3. November 1920.<sup>1</sup> Das sei „ein Sammelbegriff für eine Masse von Angestellten so ungleicher Gattung, wie sie in dieser Buntscheckigkeit kein ande-



rer Beruf aufweist.“ Ein Großteil verfüge nicht über eine Fachausbildung im Versicherungswesen. Es gebe eine Unzahl von Werbern im Außendienst aus allen möglichen Berufen und Ständen, dann eine Masse der ungelerten, nur auf gewisse Fertigkeiten gedrillten Schreib- und Hilfskräfte. Ihnen gegenüber stehe die schwache Schicht der gelernten, fachkundigen Angestellten, verstärkt durch Hochschulabsolventen, die häufig mehr die Not als die Neigung in Versicherungsunternehmen führe. Daher werde das Versicherungsgewerbe sich eine fachtüchtige und arbeitsfreudige Angestelltenschaft schaffen müssen: „Das Rückgrat des Versicherungsangestelltenstandes bilde fortan der gelernte oder fachgebildete Angestellte, der sich das Versicherungsfach zu seinem Lebensberufe wählt. Ihn richtig auszuwählen, gut auszubilden und ständig weiterzubilden, sei Pflicht und Sorge der Unternehmer.“ Wolle man gute Kräfte halten, so müsse man Zugeständnisse über die Mindestsätze der Tarifverträge hinaus machen.

In einem Artikel „Betriebsrätegesetz und Versicherungsgewerbe“ hatte dagegen der frühere Direktor des Arbeitgeberverbands deutscher Versicherungsunternehmungen Walter Rohrbeck im Januar 1921 beklagt, „das langsame Ausreifen des sozialen Werdeganges“ sei durch Weltkrieg

und Revolution verhindert worden.<sup>2</sup> Dem Wirtschaftssystem seien durch gewaltsame Aufpfropfung „Naturwidrigkeiten“ geschaffen worden, die produktionshemmend wirkten. Im Fokus von Rohrbecks Kritik stand das Betriebsrätegesetz.

In seiner Replik in derselben Zeitschrift machte der Organisationsvertreter des „Allgemeinen Verbands der Versicherungsangestellten“ (AVV) Rudolf Beume gerade den „Mitwirkungswillen“ der Arbeitnehmerschaft zum Kernpunkt seiner Widerlegung.<sup>3</sup> Sowohl in verwaltungstechnischer als auch in versicherungstechnischer Beziehung sei der dem Gesetz zugrunde liegende „Gemeinschaftsgedanke“ gerade im Versicherungsgewerbe weit eher und vollkommener zu verwirklichen als in anderen Gewerben. Das beruhe nicht nur darauf, dass Versicherungsunternehmen als Aktiengesellschaften „Vermögensverwaltungen darstellen im Interesse der Versicherungsnehmer“. Bei diesem Gewerbe sei „nicht das investierte Kapital in erster Linie produktiv, sondern die Arbeitsleistung der Angestellten“. Die Probleme mit dem Gesetz, die Rohrbeck beklage, seien Anfangerscheinungen, die Betriebsvertretungen bedürften in ihrer Mehrheit einer gewissen gewerkschaftlichen Schulung, und die Arbeitnehmerschaft müsse bei der Wahl der Betriebsräte die fachliche und sachliche Eignung des Betriebsratskandidaten im eigenen und im Betriebsinteresse sorgfältiger als bisher prüfen. Die Wiedergabe der Argumente Beumes im Verbandsblatt des AVV war von einem Aufruf begleitet, der auf das besondere Charakteristikum des Verbands verwies: Er spiegele vom Abteilungsvorsteher bis zum Bürodienler die Struktur des Versicherungsunternehmens wider und nehme damit den Gedanken der „Gemeinschaftsarbeit“ vorweg.<sup>4</sup>

## Zur Praxis der Betriebsräte im Allianz-Konzern

---

Wie es künftig um die Gemeinschaftsarbeit im Versicherungswesen bestellt war, lässt sich anhand der erhaltenen Akten der Bayerischen Versicherungsbank (BVB) in München darstellen. Die Allianz hatte am Ende der Inflationsperiode im Dezember 1923 das gesamte Aktienkapital der BVB erworben.<sup>5</sup> Sie blieb auch nach der Angliederung an die Allianz als selbstständige Aktiengesellschaft bestehen.

Ähnlich wie beim ADVV in Stuttgart war der Vorstand der BVB im letzten Kriegsjahr beinahe wöchentlich mit individuellen Eingaben seiner Angestellten befasst, bei denen es mal um Gehaltsfragen, um Teuerungszulagen, um Ernährungsbeihilfen, um Witwenunterstützung oder um eine Erhöhung des Pensionsfonds ging.<sup>6</sup> Auch hier zeigte sich das Fehlen einer planmäßigen, an die Teuerungsentwicklung angepassten Tarifpolitik als nachteilig. Seit dem Frühjahr 1919 verhandelte der Vorstand in sozialen Fragen mit dem gerade gewählten Betriebsrat, der sich auch schnell in seine Rolle zwischen Leitung und Angestelltenschaft einzuarbeiten wusste.<sup>7</sup> Am 11. September 1919 wurde einer Anregung des Betriebsrats, die Reisespesen der Direktionsbeamten in der Lebens- und Unfallversicherung zu erhöhen, stattgegeben. Von grundsätzlicherer Art waren weitere Tagesordnungspunkte. So sollte ein aus der Kriegsgefangenschaft heimgekehrter Beamter in die höhere Tarifklasse III eingestuft werden, falls der Betriebsrat seine Zustimmung erteile. Erstaunlich waren die Anregungen des Betriebsrats in betrieblichen Organisationsfragen. So schlug er



Hauptsitz der im Jahre 1923 von der Allianz übernommenen Bayerischen Versicherungsbank (Aufnahme vor 1914)

beispielsweise eine Verringerung der Abteilungszahl vor, durch Zusammenlegung der Buchhaltungen für Leben, Leibrenten und Unfall. Tatsächlich nahm der Vorstand einige der Anregungen auf. Am 4. November 1919 bemängelte der Vorstandsvorsitzende der BVB Carl von Rasp, dass der Betriebsrat ihm bislang nicht vorab die Themen der gemeinsamen Monatsitzungen übermittelt habe. Das galt auch für die Sitzung am selben Nachmittag, und so konnte von Rasp nur vermuten, dass die Regelung der Pensionseinrichtung thematisiert werden würde. Der Betriebsrat hatte sich an das Reichsaufsichtsamt für Versicherungswesen gewandt, offenbar um auf diesem Weg eine günstigere Regelung bei der BVB zu erreichen. Von Rasp kritisierte diesen Weg, und der Vorstand entschied, „wenn die Angestellten die von Direktion und Aufsichtsrat beschlossenen Bedingungen nicht annehmen, die Pensionseinrichtungsverhältnisse bleiben müssten, wie sie bisher seien“. Am 6. November 1919 teilte von Rasp mit, dass der Betriebsrat wegen einschlägiger Gerüchte über die Errichtung von Generalagenturen angefragt habe. Daher sei der Betriebsrat über die augenblickliche Sachlage unterrichtet worden und habe die Zusage erhalten, dass er rechtzeitig in Kenntnis gesetzt werde, „sofern ein Projekt greifbare Gestalt annehme“.

Eine grundsätzliche Kontroverse entstand im Vorstand in der Frage, unter welchen Voraussetzungen dem Betriebsrat Einsicht in die Personalakten von Mitarbeitern zu gewähren sei. Hier plädierte der stellvertretende Direktor Wertheimer für den freien Zugang des Betriebsrats zur Personalakte, wenn der Mitarbeiter das beantrage, „denn der Betriebsrat sei ermächtigt, die Interessen der Angestellten zu wahren, und dazu sei es nötig, dass er derart wichtige Teile der Personalakte kenne“. Es ging hier vor allem um jene Qualifikationsmerkmale, die die Grundlage für Beförderungen oder Gehaltsanhebungen darstellten. Der Vorschlag von Direktor K. Hecht, auf einsehbare Qualifika-

tionsmerkmale ganz zu verzichten, da die Bureauvorstände dabei zu übermäßig positiven Testaten neigten, wurde schließlich abgewiesen. Wertheimer konnte gar berichten, dass die Bureauvorstände wiederholt „vor dem Betriebsrat ihr vorausgegangenes Urteil korrigieren mussten, dass sogar in einzelnen Fällen der Betriebsrat besser unterrichtet gewesen sei als der Bureauvorstand“. Am Ende der Diskussion einigte man sich daher darauf, weiterhin schriftliche Qualifikationen auszustellen und es dem Betroffenen zu überlassen, selbst oder über den Betriebsrat Einsicht zu nehmen. Ganz offensichtlich war der Vorstand in dieser Frage bemüht, nicht nur dem Buchstaben, sondern auch dem Geist der Bestimmungen über die Betriebsräte zu folgen. Das konnte aber auch bedeuten, dass der Vorstand Anfang Dezember 1919 einen Antrag des Betriebsrats auf Wirtschaftsbeihilfen für die Angestellten zurückwies, da die Bezüge durch den Tarifvertrag vom Mai 1919 geregelt seien und den eben anberaumten Tarifverhandlungen nicht vorgegriffen werden könne.

In ein schwieriges Fahrwasser gerieten die innerbetrieblichen Beziehungen bei der BVB im Februar 1920, also zu einem Zeitpunkt, als das BRG gerade in Kraft trat.<sup>8</sup> In der Frage der Eingruppierung in Gehaltsklassen war der Vorstand nicht länger bereit, den Betriebsrat mitreden zu lassen. Dessen Initiativen in dieser Frage wurden unter Hinweis auf die laufenden Tarifverhandlungen zurückgewiesen, und seine Versuche, einen Organisationszwang auszuüben, scharf kritisiert. Offenbar hatte ein im ZdA organisierter Betriebsrat einem Kriegsheimkehrer beschieden, solange er nicht Mitglied in seiner Gewerkschaft sei, werde sein Anliegen ignoriert.<sup>9</sup> Ein heftiger Konflikt entstand allerdings in einer anderen Frage. Der Vorstand war von der kollektiven Weigerung der Mitarbeiter überrascht worden, Hausarbeiten zu übernehmen. In der vortariflichen Phase war es übliche Praxis gewesen, das zeitintensive Schreiben von Versicherungspolice in die Zeit nach Dienstschluss oder ins Wochenende zu verlegen. Anstoß nahmen die Angestellten nicht nur daran, dass die Bezahlung als unangemessen niedrig beurteilt wurde, sondern mehr noch am Umstand, dass Hausarbeiten als ein Relikt aus der vorrevolutionären Phase erschienen, mit dem die Geschäftsleitung auch weiterhin Druck auf die Angestellten ausüben wollte. Galten die Hausarbeiten nominell zwar als freiwillig, so wollten die Angestellten doch durch kollektives Vorgehen eine Fortschreibung dieser ungeliebten Verlängerung der Arbeitszeit verhindern.

Als das Betriebsratsmitglied Löffler spontan eine Belegschaftsversammlung einberief, auf der eine schriftlich fixierte Weigerung der Übernahme von Hausarbeiten beschlossen wurde, wurde ihm gekündigt.<sup>10</sup> Die Wellen der Empörung schlugen hoch. Der Obmann des Betriebsrats Geyer hatte alle Mühe, eine neuerliche Versammlung im Speisesaal unter dem Hinweis aufzulösen, es sei niemand berechtigt gewesen, eine solche Zusammenkunft während der Arbeitszeit einzuberufen. Im Vorstand fehlte es nicht an einsichtigen Stimmen, „von der mangelnden Fühlung zwischen Direktion und Betriebsrat“ zu sprechen, doch ein Abrücken von der Kündigung Löfflers käme nicht in Frage, „solange nicht durch die tatsächliche Übernahme von Hausarbeiten auch in der Generalagentur der Nachweis geführt ist, dass die Angestellten in Wirklichkeit von dem Standpunkt abrücken, den sie mit dem Beschluss über die Verweigerung von Hausarbeiten eingenommen haben“. Wenn auch ein Zwang zu Hausarbeiten nicht ausgeübt werden solle, so dürfe doch auch niemand durch Kollektivabsprache oder Agitation an der Übernahme von

Hausarbeiten gehindert werden.<sup>11</sup> Beide Betriebsparteien mussten ihre Lehren aus der zuge-spitzten Situation ziehen: die Arbeitgeber, dass sie nicht länger autoritäre Züge eines überholten Führungsstils beibehalten konnten, auch wenn die nun per Gesetz formalisierten Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern hier eine Lücke gelassen hatten, und die Angestellten, dass das Betriebsrätegesetz für spontane Stimmungswellen keinen Raum mehr ließ.

Noch monatelang hatte sich der Vorstand mit der Entlassung des Betriebsratsmitglieds Löffler zu befassen, der, wie es auf der Direktionssitzung am 14. April 1920 hieß, „es auf eine bewusste schwere Ehrenkränkung“ eines Vorstandsmitglieds abgesehen habe. Trotz eines zivilrechtlichen Vergleichs blieb Löffler diesem gegenüber bei der „Behauptung unlauterer Beziehungen gegen einzelne seiner weiblichen Angestellten“, und auch hier zeigte sich über einige Wochen ein beachtliches – moralisches – Empörungspotenzial bei der BVB.<sup>12</sup> Gleichwohl baute der Vorstand dem in diese Frage verbissenen Löffler einige Brücken, die eine Weiterbeschäftigung ermöglicht hätten. Die Direktion erkannte vor allem den Verlust der Pensionsleistungen für Löffler im Falle einer fristlosen Kündigung als zu schwerwiegend an. Letztlich konnte auch der § 96 des BRG Löfflers Position nicht halten, da der dort formulierte Kündigungsschutz für Mitglieder des Betriebsrats bei einer fristlosen Kündigung entfiel. Trotz weiterer Bemühungen des Betriebsrats musste Löffler die BVB verlassen.<sup>13</sup> Das innerbetriebliche Resultat dieser sozialen Eskalation war eine durch Misstrauen gekennzeichnete Spannung zwischen den Betriebsparteien und ein Betriebsrat, der an die Grenzen seiner Belastbarkeit gestoßen war. Am 27. August 1920 teilte von Rasp dem Vorstand mit, dass der Obmann des Betriebsrats Geyer „um einen achttägigen Urlaub nachgesucht habe, da er durch den Fall Löffler derart heruntergekommen sei, dass er zur Zeit keinen Dienst mehr machen könne“.<sup>14</sup>

Der Chef der BVB wirkte in allen Angestelltenfragen, über die das Direktionsgremium zu befinden hatte, eher mäßigend, während sich die Rollen der „Falken“ und „Tauben“ stets aufs Neue bestätigten. In der Frage der Allgemeinen Dienstordnung allerdings, die seit dem Juni 1920 den Vorstand beschäftigte, setzte sich von Rasp ins Unrecht, als er „die jüngst im Arbeitgeberverband vereinbarte Dienst- und Hausordnung“ dem Betriebsrat zuleitete und ihren Inhalt offensichtlich als verbindlich betrachtete.<sup>15</sup> Der Betriebsrat sprach hier von einem deutlichen Rückschritt, wobei er, über das Verfahren hinaus, vor allem bemängelte, dass von den Angestellten „die Hintertreppe benützt werden solle“. Von Rasp warf daraufhin dem Betriebsrat vor, dass er immer alles persönlich auffasse: „Die Hintertreppe solle deshalb in erster Linie benützt werden, damit der Läufer auf der Haupttreppe nicht gar zu rasch kaputt gehe, er sei jetzt schon äußerst schadhaft geworden. Ob die Angestellten beim Haupteingang hereingingen oder nicht, sei der Betriebsleitung völlig gleichgültig, nur sollten sie dann eben die Haupttreppe vermeiden.“ Auch in der Frage des verspäteten Arbeitsantritts zeigte von Rasp wenig soziales Fingerspitzengefühl. Der Einwand, es sei beleidigend, dass der Pförtner über den Eintrag in der Liste wachen müsse, könne nicht hingenommen werden: „Was bei anderen hiesigen Gesellschaften, wie der Allianz und der Münchener Rück gehe, müsse auch bei unserer Bank möglich sein“. Von Rasp brach daraufhin die „Unterhaltung“ ab, stellte allerdings weitere Verhandlungen in Aussicht.

Offenbar war beiden Betriebsparteien noch nicht geläufig, dass das BRG in den §§ 78 und 80

die Erstellung der Arbeitsordnung oder sonstiger Dienstvorschriften zwingend der betrieblichen Vereinbarung überantwortete. Es dauerte bis zum September 1920, bis die Problematik im Vorstand weiter behandelt wurde. Inzwischen war der Betriebsrat mit Abänderungsvorschlägen zum Entwurf der Haus- und Dienstordnung hervorgetreten.<sup>16</sup>

So hatte sich im Vorstand, zunächst eher beiläufig, ein Führungsstil reetabliert, der Vereinbarungen wieder durch Anordnungen ersetzen wollte. Daher konnten die kontroversen Fragen der Haus- und Dienstordnung nur durch ein Schlichtungsverfahren unter dem Vorsitz der Arbeitsbehörde beigelegt werden. Ein eher kurioses Nachspiel hatte die Frage des Rauchverbots. Hier war es zunächst strittig, ob in der Expedition, in sämtlichen Registraturen und der Regieverwaltung ein Rauchverbot gegen den Betriebsrat durchsetzbar sei.<sup>17</sup> Die zur Sprache gebrachte Problematik des Rauchens an den Schaltern mit Publikumsverkehr wurde „allgemein als eine Frage des Taktes und des Anstandes erklärt“. Eine Einigung mit dem Betriebsrat ergab sich in der Frage, dass sich ein erkrankter Angestellter „auf Verlangen der Bank untersuchen lassen müsse“.<sup>18</sup>

Insgesamt wurde die Alltagsarbeit des Betriebsrats durch den Vorstand zunehmend erschwert. Das zeigte sich überdeutlich an der Behandlung des Falls des Bürovorstands Schwelch, der den Vorstand über Wochen beschäftigte.<sup>19</sup> Angestellte aus dessen Abteilung hatten sich nach der Mittagspause, „ohne die Erlaubnis des Bureauvorstandes einzuholen“, in die Sprechstunde des Betriebsrats begeben, um diesem ihr Anliegen vorzutragen. Schwelch habe, so die Beschwerden, ein Kontrollsystem ausgeübt, welches dasjenige seines Vorgängers noch bedeutend überschreite: „Er setzte sich oft in das allgemeine Bureau heraus, um die Angestellten ständig im Auge zu haben; auch wenn er in seinem Bureau arbeite, erscheine er alle Augenblicke unter der Türe. Dies Verhalten gehe dem Personal auf die Nerven. Sie kämen sich vor wie Sträflinge.“ Obwohl aus der gesamten Abteilung keine positive Stimme für Schwelch zu hören war, setzte sich im Vorstand die Auffassung durch, dass „Schwelch unter allen Umständen gestützt werden müsse“. Man versuchte, „Rädelsführer“ zu ermitteln, wobei man Vorwürfe wie „Günstlingswirtschaft, die jeder Beschreibung spottet“ und „Knechtung der Angestellten“ zum Kriterium von fristlosen Entlassungen oder wenigstens Versetzungen machen wollte. Es war einmal mehr Wertheimer, der von einer Kündigung abriet, zumal der damit verbundene Verlust der Pensionsversorgung zu gravierend erschien. Hecht hingegen wollte ein Exempel statuieren; es handele sich „um ein Vorgehen einer größeren Anzahl von Angestellten gegen einen Beamten, der im Interesse des Betriebes für Ordnung zu sorgen bemüht sei; es liege ein Angriff gegen den Arbeitsfrieden vor“. Es spricht für die Besonnenheit des in solchen Fragen kollegial diskutierenden Vorstands, dass man es bei Versetzungen beließ.

Wenig Verständnis im Umgang mit dem Betriebsrat ließ der Vorstand am 23. Oktober 1920 erkennen, als er sich kritisch mit dem Besuch der Betriebsräte Geyer und Dotzler beim Bürovorstand Schwelch befasste, die sich über eine halbe Stunde lang mit diesem besprochen hätten.<sup>20</sup> Von Rasp sprach von einem „Verhör“ des Angestellten und kritisierte zudem, dass die Betriebsräte außerhalb ihrer Sprechstunden „ohne Erlaubnis ihres Abteilungsvorstandes das Bureau auf längere Zeit verlassen hätten“. Ohne Zweifel aber waren die Betriebsräte pflichtgemäß darauf aus, „das Einvernehmen innerhalb der Arbeitnehmerschaft“ zu fördern (§ 66 Abs. 6 BRG) oder gar „den Betrieb vor Erschütterungen zu bewahren“ (§ 66 Abs. 3). Das muss auch von Rasp insgeheim ähnlich gesehen

haben, da er es dabei beließ, den Prokuristen Max Popp als mündlichen Kurier einzuschalten. Er sollte die Betriebsräte davor warnen, die Beamten von der Arbeit abzuhalten. Die Direktion „würde sich genötigt sehen einzugreifen, falls sich diese Fälle häufen sollten“. So ist wohl zu resümieren, dass von einer in Gewerkschaftskreisen zu Beginn der neuen sozialpolitischen Epoche erhofften „Gemeinschaftsarbeit“ gegen die Kräfte autoritären Beharrens im Vorstand der BVB wenig übrig geblieben war. Das friedensstiftende Potenzial des BRG war weder vollständig erfasst noch wurde im Konfliktfall den Betriebsräten auf Augenhöhe begegnet. Die Regularien des sozialen Ausgleichs im Betrieb konnten ihre Wirksamkeit im Kleinkrieg der Betriebsparteien noch nicht entfalten.

Das wachsende Aufgaben- und Interventionsvolumen der Betriebsräte stellte ohne Zweifel eine Herausforderung für den Versicherungsvorstand dar. Sogar der gutwillige Wertheimer sprach von „den immer wiederkehrenden Belästigungen des Herrn von Rasp“. Wenn dieser abwesend sei, kämen die Betriebsräte gewöhnlich mit ihrem Anliegen zu ihm. Sei dann kein weiteres Direktionsmitglied anwesend, müsste er die Betriebsräte auf eine Sitzung der Gesamtdirektion vertrösten.<sup>21</sup> Von Rasp hatte auf einer Sitzung des Arbeitgeberverbands am 8. Oktober 1920 in Erfahrung gebracht, dass bei anstehenden Konflikten bei der Arminia, der Münchener Rück und der Allianz die Direktoren „jeweils nicht persönlich mit dem Betriebsrat verkehren, dieser Verkehr vielmehr durch die sogenannten Personalreferenten erfolgt“. Da es ihm allmählich zu viel werde, „immer und immerwährend den Betriebsrat empfangen zu sollen“, frage er sich, ob man auch eine Person bestellen solle, an die sich der Betriebsrat jeweils zunächst zu wenden habe. Auf Vorschlag von Wertheimer wurde Max Popp für diese Aufgabe vorgesehen. In einem Schreiben vom 9. Oktober teilte der Vorstand dem Betriebsrat den neuen Sachverhalt mit,<sup>22</sup> wobei er sich zu Recht auf § 14 Abs. 2 BRG berief: „Vertretung des Arbeitgebers durch Bevollmächtigte ist zulässig.“<sup>23</sup>

Erwartungsgemäß war der Betriebsrat mit dieser Lösung unzufrieden. Bei einer Sitzung des Betriebsrats warf dieser die Frage auf, ob Popp tatsächlich als Bevollmächtigter betrachtet werden könne; als solcher komme nur eine Persönlichkeit infrage, „die Vollmacht zu Verhandlungen und bindenden Erklärungen besitze“. Der Vorstand blieb bei seiner Auffassung von der Rechtmäßigkeit der Delegation, sodass Max Popp künftig der erste Ansprechpartner des Betriebsrats blieb, ja auch in Schlichtungsverhandlungen den Arbeitgeber vertrat.

Nach diesen mehrmonatigen Erfahrungen mit dem neuen Gesetz stellte Generaldirektor von Rasp kritisch fest: „Nur bei [uns] nehmen die ewigen Vorstellungen und Anträge der Betriebsräte kein Ende.“<sup>24</sup> Er habe von verschiedenen Kollegen aus anderen Versicherungen erfahren, dass bei ihnen „alles glatt gehe“. Er beabsichtigte zunächst, diesen Befund mit dem Betriebsrat zu besprechen. Wertheimer hielt die Verhältnisse in anderen Firmen indes nicht „für so ganz glatt“, und auch das Vorstandsmitglied Permaneder riet von einer solchen Besprechung ab: „Der Betriebsrat werde erwidern, er werde durch das Verhalten der Direktion zu seinen Vorstellungen veranlasst.“ Von Rasp erklärte daraufhin, die Sache nicht weiter verfolgen zu wollen. Es blieb in den folgenden Monaten bei dem recht verkrampften Stil des Kontakts der Betriebsparteien. Der Prokurist Popp wurde der Ansprechpartner für Betriebsratsangelegenheiten, worin man die Vorform einer Personalabteilung sehen kann. Man einigte sich auf eine enge Auslegung der Paragraphen des BRG.

Dem Betriebsrat wurde „ein Fräulein des Organisationsbureaus“ als feste Schreibkraft zur Verfügung gestellt, weitere Aktenschränke und Schlüssel für das Betriebsratszimmer wurden bewilligt.<sup>25</sup> Der Bezug allerdings von Tageszeitungen und der gewerkschaftlichen Betriebsrätezeitung wurde als „politisch“ abgelehnt, desgleichen die Einrichtung eines eigenen Telefonanschlusses für das Betriebsratszimmer versagt. Die Anschaffung von fünf weiteren Exemplaren des Betriebsrätegesetzes hingegen wurde genehmigt. Im Vergleich mit den Erfahrungen, die Mitarbeiter anderer Branchen mit der Ausgestaltung der Regelungen des Betriebsrätegesetzes in ihren Unternehmen machten, standen die Betriebsräte bei der BVB, trotz der geschilderten verdröblischen Erfahrungen, nicht schlecht da.<sup>26</sup>



Carl Ritter von Rasp  
Generaldirektor der  
Bayerischen Versicherungsbank  
von 1905 bis 1923



Kurt Schmitt  
Generaldirektor der Allianz  
von 1921 bis 1933



Hans Heß  
Seit 1918 Vorstandsmitglied  
und von 1933 bis 1948  
Generaldirektor der Allianz

## Von der Inflation zur Konsolidierung

Die Inflation forderte einen stetig wachsenden Mitarbeiterstamm bei der Allianz und den mit ihr fusionierten Gesellschaften. Der 1921 neu berufene Vorstandsvorsitzende Kurt Schmitt entschied sich für eine riskant erscheinende Firmenstrategie.<sup>27</sup> Während der Versicherungsmarkt schrumpfte und die Geldentwertung die Einnahmen aufzeherte, setzte die Allianz auf Wachstum, und zwar so erfolgreich, „dass sie als stärkster Allbranchenversicherer in die gemeinhin Goldene Zwanziger genannte Phase politischer und wirtschaftlicher Entspannung eintreten konnte“. Die Bildung großer Konzerne entsprach einem wirtschaftspolitischen Trend, der in den 1920er Jahren auch die Eisen- und Stahlindustrie, den Steinkohlenbergbau und die chemische Industrie erfasste. Bei der Allianz aber waren die Pläne wohlgedacht, und zusammen mit Hans Heß und Eduard Hilgard konnte der Vorstand unter Kurt Schmitt 1922 die Allianz Lebensversicherungsbank in Berlin grün-



Großraumbüro der Bayerischen Versicherungsbank (München) in den 1930er Jahren

den. Getauft wurde die Unternehmensgruppe auf den Namen Allianz-Konzern. Der Allianz-Adler als Firmen-Logo wurde 1923 eingeführt.<sup>28</sup>

Anfang der 1920er Jahre wurde die Dezentralisierung des Konzerns eingeleitet.<sup>29</sup> Zweigniederlassungen als Landesdirektionen konnten auf einem regional beschränkten Arbeitsgebiet das Versicherungsgeschäft intensiver bearbeiten. Die Außendienstmitarbeiter, durch die Tarifverträge nun enger mit dem Innendienst verbunden, wurden an den Allianz-Konzern gebunden, der sich bemühte, einen spezifischen „Allianz-Geist“ zu entfalten.<sup>30</sup> Der war auch durch einen Wettbewerb der Zweigniederlassungen charakterisiert, für den symbolisch der „Speerwerfer“ als Wanderpreis der jährlich erfolgreichsten Zweigniederlassung stand. Die Dezentralisierung führte zum Personalabbau in der Hauptverwaltung in Berlin von 970 Beschäftigten im Jahre 1921 auf 811 für 1924.<sup>31</sup> Im November 1923 aber mussten sich Kurt Schmitt und Hans Heß mit einer Botschaft an die Mitarbeiter wenden, der sie den Titel „Die Not der Zeit“ gegeben hatten. Der durch die Inflation wertlos gewordene größte Teil des Versicherungsbestands, so der Allianz-Vorstand, müsse unter den neuen Verhältnissen „langsam wertbeständig wieder aufgebaut werden“. Im Interesse „der Wirtschaftlichkeit unserer Betriebe“ war „eine erhebliche Anzahl von Kündigungen und Pensionierungen vorzunehmen“. Die in Aussicht gestellte Wiedereinstellung der Mitarbeiter, „von denen wir uns trennen mussten“, zu einem späteren Zeitpunkt dürfte die depressive Stimmung in der Angestelltenschaft wohl kaum aufgehellt haben. Bis zum Januar 1924 sank die Zahl der Beschäftigten im Allianz-Konzern von 6.650 auf etwa 4.000. Der Leiter der Personalabteilung Hilgard sprach später davon, „daß all die menschliche Not, die die unausbleibliche Folge des Abbaues war, unmittelbar an mich heranbrandete“.

Inzwischen hatten neue Bürotechniken Einzug in die Kontore gehalten. Auch die Allianz beschäftigte nun Frauen, die als Maschinenschreiberinnen, Stenotypistinnen und Telefonistinnen in großer



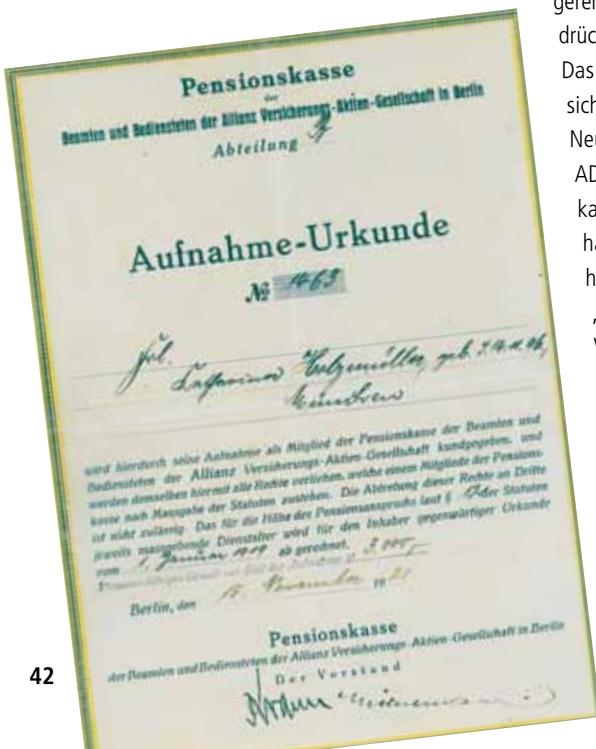
Mitarbeitercasino der BVB in München



Schulungsraum in der Hauptverwaltung der BVB in München

Zahl Beschäftigung fanden. Ein eigener „Verband der weiblichen Handels- und Büroangestellten“ nahm sich ihrer an, und zum Verdross des „Allgemeinen freien Angestelltenbundes“ schloss sich diese Frauenorganisation ausgerechnet dem „Gesamtverband deutscher Angestellten-Gewerkschaften“ (Gedag) an und rückte damit nicht nur an die Seite der Christlichen Gewerkschaften, sondern auch an die des frauenfeindlichen DHV.<sup>32</sup> Im Übrigen mussten sich die weiblichen Versicherungsangestellten mit einem gegenüber ihren männlichen Kollegen um fünf Prozent niedrigerem Gehalt begnügen, wie es der Reichstarifvertrag ausdrücklich festhielt.<sup>33</sup>

Das Rationalisierungsprogramm der Allianz schlug sich produktivitätsfördernd auch in bürotechnischen Neuerungen nieder, wie in den Adressiermaschinen ADREMA und der aus den USA eingeführten Lochkartentechnik, den Hollerithmaschinen für die Buchhaltung.<sup>34</sup> 1926 wurde bei der Allianz eine „Vereinheitlichungskommission“ geschaffen, die 1931 in „Technische Kommission“ umbenannt wurde.<sup>35</sup> Die Versicherungsgesellschaften gingen nun dazu über, die Fortbildungsbemühungen der Versicherungsangestellten anzuerkennen. Der Reichstarifvertrag



Urkunde über die Aufnahme eines Mitarbeiters der Allianz in die unternehmens-eigene Pensionskasse aus dem Jahr 1921



Erholungsheim für die Mitarbeiter der Allianz im Ostseebad Baabe auf Rügen

enthielt besondere Regelungen über Freizeitgewährung zum Besuch von Fortbildungsschulen.<sup>36</sup> So verdankten die Versicherungsfachschulen ihre Entstehung auch dem in den Gewerkschaften lebendigen Willen zur Weiterbildung. Für die allmählich geschaffenen Berufsschulklassen im Versicherungsgewerbe wurde 1929 zum ersten Mal ein einheitlicher Reichs-Rahmenlehrplan entwickelt, der von den Verbänden der Angestellten und der Arbeitgeber sowie den Berufsschulen vorgestellt wurde. Deutlich sichtbar wurde das Berufsbild des deutschen Versicherungsangestellten professionalisiert, die Fixierung auf einen Privatbeamten-Status verschwand, und das neidvolle Schielen nach dem Status des Bankbeamten nahm in dem Maße ab, wie der Versicherungsangestellte im Innenbetrieb, auch gegenüber dem Vorgesetzten, an Selbstbewusstsein dazugewann.

Im Bemühen, einen gut ausgebildeten und festen Mitarbeiterstamm an die Allianz zu binden, kam den betrieblichen Sozialleistungen ein besonders hoher Wert zu. An erster Stelle ist hier die Allianz-Versorgungskasse zu nennen, die von den Betriebsräten mitverwaltet wurde. Seit 1891 waren die Mitarbeiter bei der Pensionskasse der Münchener Rück versichert. Im Jahre 1907 wurde die eigene Pensionskasse der Allianz vom Reichsaufsichtsamt als rechtlich selbstständige Pensionskasse zugelassen. Für diese Alters- und Hinterbliebenenversorgung zahlte die Gesellschaft Beiträge, die den vom Mitglied selber zu zahlenden Prozentsatz des pensionspflichtigen Einkommens erheblich übertrafen. Darüber hinaus wurde fast regelmäßig aus dem Jahresüberschuss noch ein Betrag an die Pensionskasse überwiesen.<sup>37</sup> In der Inflationsphase war das Vermögen der Pensionskasse vernichtet worden. Sie wurde daher aufgelöst und im Juni 1924 als „Allianz-Versorgungskasse“ neu gegründet.<sup>38</sup> Durch Sonderzuschüsse der Gesellschaft konnte garantiert werden, dass ein Großteil der alten Pensionsansprüche erhalten blieb. Hans Heß setzte sich dafür ein, dass von nun an auch die Angestellten des Außendienstes in das Versorgungswerk einbezogen wurden.<sup>39</sup> Auch den

übrigen Konzerngesellschaften kam die Pensionskasse zustatten, es sei denn, dass sie, wie die BVB in München, eine eigene Pensionskasse führten. Ein „Allianz-Pensionsverein“ nahm die höherbesoldeten Angestellten auf.

Die Leistung des Mitglieds an die Kasse betrug sechs Prozent seines Einkommens. Die Allianz-Gesellschaften übernahmen eine Garantie gegenüber den Mitgliedern. Je nach Zahl der Dienstjahre betrug das Ruhegehalt zwischen 30 und 70 Prozent des letzten Gehalts. Die Witwe des Mitglieds erhielt eine Rente in Höhe des halben Ruhegehalts des Ehemanns, die Kinder konnten nach dem Tod des Vaters bis zum 20. Lebensjahr eine beachtliche Rente beziehen. Seit 1927 zahlte die Allianz die Hälfte der Versicherungsleistung nach dem Angestelltenversicherungsgesetz, die sie vorher ganz einbehielt, an die Pensionäre zusätzlich aus.<sup>40</sup> 1928 wurden die insgesamt fünf Krankenkassen unter dem Namen „Betriebskrankenkassen des Allianzkonzerns“ in Berlin zusammengefasst. An den größeren Standorten wie Berlin, Hamburg, Frankfurt, München und Stuttgart wurden Kantinen eingerichtet.<sup>41</sup> Die Ferienheime, welche die Allianz-Gesellschaften in den 1920er Jahren gründeten, ermöglichten einer großen Zahl von Mitarbeitern und ihren Familien bezahlbaren Urlaub. Es begann mit Häusern in Bad Harzburg und Aidenbach in Niederbayern; Ferienheime in den populären Tourismusregionen auf Rügen, im Riesengebirge, im Taunus, am Bodensee und in Bad Godesberg kamen hinzu.<sup>42</sup> Zu Recht beurteilte das Standardwerk zur Geschichte der Allianz die betriebliche Sozialpolitik folgendermaßen: „Mit ihren Sozialleistungen band das Unternehmen einerseits seine Angestellten an sich und stärkte ihre Identifikation mit der Allianz, andererseits reagierte das Management damit auf die geänderten politischen Verhältnisse in der Weimarer Republik, die gestärkte Position der Gewerkschaften und der Betriebsräte konnte im idealen Fall die Stimmung zum beiderseitigen Nutzen positiv beeinflussen.“<sup>43</sup>

Die Stellung der Betriebsräte hatte sich seit dem Inkrafttreten des Betriebsrätegesetzes erheblich verbessert. Nach § 72 waren die Unternehmensvorstände von Kapitalgesellschaften verpflichtet, den Betriebsräten die Gewinn- und Verlustrechnung vorzulegen. Das Ausführungsgesetz dazu stand am 3. Februar 1921 im Reichstag zur Abstimmung und trat zwei Tage später in Kraft. Danach hatten die Betriebsräte das Recht, sich die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung vorlegen und erläutern zu lassen.<sup>44</sup> Brisanter war insgesamt die Entsendung von ein oder zwei Betriebsratsmitgliedern in den Aufsichtsrat von Kapitalgesellschaften nach § 70 und dem entsprechenden Ausführungsgesetz vom 15. Februar 1922.<sup>45</sup> Auch im Versicherungsgewerbe versuchten die Arbeitgeber eine Deutung durchzusetzen, wonach die Betriebsräte im Aufsichtsrat nur die sozialen Belange der Arbeitnehmer vertreten dürften. Dem widersprach der Arbeitsminister und Zentrumspolitiker, der katholische Prälat Heinrich Brauns, entschieden. Im Gesetzentwurf hieß es, es handele sich „um eine ‚Neuerung völlig grundlegender Art‘, als Verwandlung des im allgemeinen gewährten Mitberatungsrechts in ein Mitbestimmungsrecht, das vorgeschlagen werde in der Überzeugung, daß nichts so sehr die Arbeitsfreudigkeit, das Verantwortungsgefühl und das Interesse an der Hebung der Betriebsleistungen und des Ertrages zu steigern geeignet ist, als die verantwortliche Mitwirkung an der obersten Leitung des Unternehmens, daß solche jeder äußerlichen Kontrolle bei weitem überlegen“ sei.<sup>46</sup>

## Gewerkschaftsverbände und Betriebsratswahlen bei der Allianz

---

War es in den deutschen Industriebetrieben die Regel, dass die Angestellten in der Minderzahl gegenüber den Arbeitern waren, so verhielt es sich im Versicherungsgewerbe umgekehrt. Der § 18 des BRG bestimmte, dass die Mitglieder des Betriebsrats, welche Arbeiter sind, von den Arbeitern, und welche Angestellte sind, von den Angestellten des Betriebs gewählt wurden, „aus ihrer Mitte in unmittelbarer und geheimer Wahl nach den Grundsätzen der Verhältniswahl auf die Dauer von einem Jahr. ... Wiederwahl ist zulässig.“<sup>47</sup> Weil für die Mitarbeiter des Außendienstes der Versicherer zunächst kaum eine Möglichkeit bestand, ihr Wahlrecht auszuüben, erinnerte das Reichsarbeitsministerium in einem Bescheid daran, das Gesetz gestatte es, „die Wahl während einer ganzen Zahl von Tagen vorzunehmen“, und zwar durch die Bildung besonderer Stimmbezirke, „sofern die Außenbeamten nur Entsandte des Berliner Betriebs sind“.<sup>48</sup>

Da wegen der problematischen Archivlage für die Allianz vor 1945 auch für die 1920er Jahre kaum Zahlenmaterial vorliegt, müssen wir uns mit wenigen verlässlichen Zahlen begnügen, was die Ergebnisse von Betriebsratswahlen angeht. Für 1921 wurden unter anderem Ergebnisse aus Berlin und Magdeburg gemeldet.<sup>49</sup> Im Berliner Versicherungswesen kam der AVV auf 130 Sitze, der „Zentralverband der Angestellten“ (ZdA) auf 76, andere kaufmännische Verbände auf 26 und Unorganisierte auf 16 Sitze. In Magdeburg gingen 85 Betriebsratsmandate offenbar ausschließlich an Kandidaten des AVV, dessen reines Berufsverbandsprinzip Früchte trug. Bei der Übernahme des Hamburger Transportversicherers „Globus“ durch die Allianz im Jahr 1921 legte die Unternehmensleitung wenig soziale Haltung an den Tag. Viele, auch ältere Betriebsangehörige fielen einer Kündigungswelle zum Opfer, sogar der Betriebsratsvorsitzende, dem der § 96 des BRG keinen Schutz bei seiner Entlassung bot. Die treibende Kraft beim Vorgehen gegen ältere Angestellte war der Direktor des „Globus“ Gustav Ziegler, zuvor Leiter der Zweigniederlassung der Allianz in Hamburg.<sup>50</sup>

Die Zeitschriften „Der Versicherungsangestellte“ des AVV und „Der freie Angestellte“ des ZdA veröffentlichten Zahlen überwiegend dann, wenn der eigene Verband günstig abgeschnitten hatte. Das spiegelte die Konkurrenz der Verbände wider: Nachdem sie 1918/19 gemeinsam unter freigewerkschaftlicher Flagge gesegelt waren, gingen sie seit 1920 getrennte Wege. Die Dachorganisation, der „Allgemeine freie Angestelltenbund“, dem auch der ZdA angeschlossen war, koalierte eng mit dem der Sozialdemokratie verbundenen „Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbund“ (ADGB). Die gemäßigten, parteipolitisch eher neutralen Verbände waren im „Gewerkschaftsring der deutschen Arbeiter-, Angestellten- und Beamtenverbände“ (GDA) zusammengeschlossen.<sup>51</sup> 1927 trat der AVV dem GDA bei, da den Spitzenorganisationen eine Sonderstellung, etwa bei Tarifverhandlungen oder bei der Beratung im Reichswirtschaftsrat, eingeräumt war.<sup>52</sup> Bei den Betriebsratswahlen 1925 erhielt der ZdA in der Berliner Hauptverwaltung der Allianz acht Sitze, der AVV zwei Sitze.<sup>53</sup> Bei der Allianz in Karlsruhe waren alle sechs Sitze an den ZdA gefallen. Im Rahmen der Wahlen 1928 fiel das Ergebnis weniger eindeutig aus: Bei der Allianz in Berlin erhielt der ZdA acht Sitze, während drei an „gegnerische Listen“ gingen, was wohl für AVV und GDA stand.<sup>54</sup> Für Allianz Leben lautete das Ergebnis auf zwei Sitze für den ZdA und fünf für „gegnerische Listen“.

Die Verschmelzung der Stuttgart-Lübecker-Lebensversicherung in Lübeck mit Allianz Leben erforderte hier 1928 Neuwahlen. Der sechsköpfige Betriebsrat setzte sich nun aus drei ZdA-Vertretern und drei weiteren wohl wieder aus dem Bündnis AVV/GDA zusammen.<sup>55</sup>

Das Gesetz über die Vorlage der Betriebsbilanz vom 5. Februar 1921 erleichterte den Betriebsräten und Gewerkschaftsverbänden den Blick auf die Rentabilität der Versicherungsaktiengesellschaften. „Der freie Angestellte“ konstatierte im Sommer 1926, dass die Versicherer in einer Überblicksstatistik mit einer Durchschnittsdividende von 6,9 Prozent an zweiter Stelle nach den Brauereien und vor den Banken standen.<sup>56</sup> Wochen später, als weitgehend alle Berichte für das Jahr 1925 vorlagen, sprach die Zeitschrift mit Blick auf die Dividenden-Politik von einem „Jahr des Bombenerfolges“, und das „trotz der allgemeinen Wirtschaftskrise im Jahr 1926“.<sup>57</sup> Allianz Leben hatte eine Dividende von 10 Prozent ausbezahlt. Im ZdA sah man daher den Zeitpunkt gekommen, „daß den Versicherungsangestellten wieder bessere Arbeitsbedingungen und wesentlich höhere Bezüge geboten werden“. Die Kündigung des Reichstarifvertrags wurde zum 31. März 1927 beschlossen. Für die Betriebsräte bei den Versicherern öffneten sich Verhandlungsspielräume nach oben. So hatte der Betriebsrat beim ADVV in Stuttgart mit der Direktion übertarifliche Gehälter vereinbart, und zwar für die Angestellten, die über 15 Berufsjahre nachweisen konnten. Bemerkenswert war dabei besonders, dass die Tarifklassen IV und III der weiblichen Angestellten den Gehältern für männliche Mitarbeiter beinahe angeglichen wurden.<sup>58</sup> Die Gehaltsentwicklung im Versicherungsgewerbe zeigte in der zweiten Hälfte der 1920er Jahre eine deutlich steigende Tendenz. Bei zehn Berufsjahren konnten die Angestellten in der Tarifgruppe IV im Jahr 1926 ein Monatsgehalt von 174,10 M verbuchen, das bis 1929 auf 209,20 M anstieg. In der Tarifgruppe I war das ein Anstieg von 353,80 M für 1926 auf 421,10 M im Jahr 1929.<sup>59</sup> Die im „Freien Angestellten“ für 1926 vorgelegten positiven Geschäftsergebnisse der Versicherungskonzerne verstärkten die Strategie bei den Verbänden der Versicherungsangestellten, ihre tarifpolitischen Begründungen vom älteren Ideal einer „angemessenen Lebensführung“ zu lösen und den Weg einer modernen produktivitätsorientierten Lohnpolitik einzuschlagen, wie er für einige Industriegewerkschaften Mitte der 1920er Jahre gleichfalls zu beobachten war.<sup>60</sup>

## „Ein Fels im Krisenmeer“: die Allianz in der Weltwirtschaftskrise

---

Beim Beginn der Weltwirtschaftskrise im Oktober 1929 stand der Allianz-Konzern wohlgeordnet da. Zum Jahreswechsel 1928/29 beklagte der Vorstand in einem offenen Brief an „unsere Mitarbeiter“ zwar den in einzelnen Versicherungszweigen tobenden ungesunden Konkurrenzkampf, „dessen Schleuderprämien nicht nur den Gesellschaften Verluste bringen müssen, der vielmehr auch das Ansehen des ganzen Gewerbes untergräbt“.<sup>61</sup> Für die Allianz selber waren aber nur optimistische Töne zu vernehmen: „Um unsere gemeinsame Arbeit lege sich enger und enger das Band der Freundschaft und Zusammengehörigkeit, aus der ein Geist erwachsen möge, der den Erfolg unserer Arbeit verbürge und uns selbst das Gefühl innerer Zufriedenheit sichere.“ Im Januar 1931 betrachtete der Vorstand in seiner Neujahrsbotschaft „das geschwächte Deutschland

voller Sorgen“: „Umso mehr erfüllt es uns mit Genugtuung, feststellen zu können, daß unsere Allianz-Gesellschaften in voller Stärke und Zuversicht an die Schwelle des neuen Jahres treten.“<sup>62</sup> Im Januar 1932 konnte der Vorstand vermelden, dass „das deutsche Versicherungswesen als ein Fels im Krisenmeer angesehen wird“. Während mehr als ein Drittel der Deutschen ohne Arbeit war, erhöhte die Allianz die Zahl ihrer Angestellten von 1929 bis 1932 um fast ein Viertel. Nach der Beendigung des Personalabbaus im Jahre 1926 zählte man 3.813 Angestellte im Innen- und Außendienst; 1932 waren es auch als Ergebnis mehrerer großer Fusionen 10.433, darunter ein Drittel weibliche Angestellte.<sup>63</sup> Auch bei der Übernahme der in Insolvenz gegangenen Frankfurter Allgemeinen Versicherungs-AG gelang es der Allianz, deren Mitarbeiterstamm in die neugegründete Neue Frankfurter zu übernehmen und im Wesentlichen zu halten.<sup>64</sup> Zwar sanken die Prämieinnahmen in fast allen Branchen, besonders im konjunkturrempfindlichen KFZ- und Transportgeschäft; aber zugleich erwirtschaftete die Allianz mit der höchsten Mitarbeiterzahl 1932 den größten Gewinn in ihrer bisherigen Geschichte.<sup>65</sup> Für 1929 konnte die Allianz wiederum ein Weihnachtsgeld von 50 Prozent des Monatseinkommens auszahlen, ein Satz, der auch bei vielen anderen Versicherern erreicht wurde. Auch im Dezember 1931 zahlte die Allianz 50 Prozent als Weihnachtsgartifikation aus.<sup>66</sup> Allerdings mussten sich die Versicherungsmitarbeiter, wie alle Arbeiter und Angestellten im Deutschen Reich, ab dem 1. Januar 1932 mit einer 15prozentigen Kürzung der Tarifgehälter abfinden. Im Rahmen seiner Deflationspolitik hatte Reichskanzler Heinrich Brüning diese generelle Tarifabsenkung per Notverordnung dekretiert. Die Notverordnung vom 8. Dezember 1931, „das katastrophalste Produkt der Brüningischen Verarmungspolitik“, drückte die Einkommen auf den Stand vom 10. Januar 1927 zurück.<sup>67</sup>

In den ersten Monaten des Jahres 1932 kam es im Versicherungswesen, anders als in der Schwerindustrie des Ruhrgebiets, zu einer Beruhigung an der Lohnfront. Bei den Betriebsratswahlen für 1930 erzielte der ZdA bei der Allianz 8 Sitze gegenüber 3 von „gegnerischen Verbänden“. Bei der Wahl des Betriebs- und Angestelltenrats in Berlin entfielen von 833 abgegebenen Stimmen 538 auf den ZdA, der 7 Sitze erhielt, der erstarkte nationalistische DHV erhielt 158 Stimmen (2 Sitze) und das Bündnis GDA/AVV 137 Stimmen (2 Sitze).<sup>68</sup>

Den Geschäftsberichten der Allianz kann man die Namen der Betriebsräte im Aufsichtsrat entnehmen. Für das Geschäftsjahr 1922 waren das Max Haberer und Albert Wolter, 1923 Albert Wolter und Wilhelm Knebus, 1924 Theodor Zech, Berlin und Adolf Gernhardt, Frankfurt a. M., 1925 ebenfalls Zech und Gernhardt, 1926 Zech und Paul Schmidt, Frankfurt a. M., 1927 Zech und Albert Theidel, Frankfurt a. M., 1928 Julius Ellenberger, Stuttgart und Theidel, 1929– 1931 dieselben, und 1932 Julius Ellenberger. Die Arbeiter- und Angestellten-Ausschüsse im Deutschen Reich und bei der Allianz waren mehrheitlich in der Hand republiktreuer Betriebsräte.<sup>69</sup> Der Sozialdemokrat Max Scholber, bis 1933 viele Jahre lang Betriebsratsvorsitzender von Allianz Leben in Berlin, war in dieser Funktion und auch als Vorsitzender des AVV jahrelang für die reichsweiten Tarifverhandlungen im Versicherungswesen Kontrahent von Allianz-Vorstandsmitglied Eduard Hilgard, dem er für die Weimarer Zeit eine vorbildliche soziale Haltung bescheinigte.<sup>70</sup> Zum Jahreswechsel 1932/33 konnte die Allianz-Zeitung feststellen: „Der Tiefpunkt der Krise liegt hinter uns, im Jahre 1933 wird es wieder aufwärts gehen.“<sup>71</sup>

# 1933 – 1945

## Die Zerstörung der Mitbestimmungskultur im Nationalsozialismus



### Das Ende der betrieblichen Demokratie

---

Am Vormittag des 30. Januar 1933 vereidigte Reichspräsident Paul von Hindenburg die erste Reichsregierung, in der Nationalsozialisten vertreten waren. Wie ihre letzten Vorgänger verdankte sie ihre Berufung nicht einer parlamentarischen Mehrheit, sondern dem Notverordnungsrecht des Reichspräsidenten. Mit Reichskanzler Adolf Hitler, Innenminister Wilhelm Frick und dem Minister ohne Geschäftsbereich Hermann Göring, der gleichzeitig preußischer Innenminister war, erweckte das Kabinett den Eindruck, die Nationalsozialisten seien als Juniorpartner in eine Regierung altbekannter Konservativer aufgenommen worden, welche die Richtlinien der Politik weiter bestimmen würden. Dabei verfügten die Nationalsozialisten nun mit den Innenministerien für Preußen und das Reich über die wichtigsten Machthebel zur Ausschaltung des Rechtsstaats. Göring verlieh schon am 22. Februar den „nationalen Verbänden“ (SA, SS, Stahlhelm) den Status einer freiwilligen Hilfspolizei.

Der Terror gegen die Mitglieder der organisierten Arbeiterbewegung vollzog sich im ganzen Reich vor aller Augen. Am 21. März kündigte der „Völkische Beobachter“ die Errichtung eines ersten Konzentrationslagers für 5.000 Häftlinge in Dachau an. SA-Trupps überfielen Gewerkschaftsführer und deren Büros. Der Protest des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbunds bei den Reichsministerien blieb ohne Antwort. Zwar gab es Proteste auch der beunruhigten Arbeitgeberverbände, doch Hitlers Politik bestand darin, Maßnahmen wilden Terrors allmählich durch staatlich gelenkten Terror zu ersetzen.<sup>1</sup>



Der Vorstandsvorsitzende der Allianz Kurt Schmitt war bereits seit 1930 in recht intensive Kontakte zu Göring und auch zu Hitler getreten.<sup>2</sup> Da sich seine Haltung zum republikanischen System zwischen Distanz und Ablehnung bewegte, hatte er ein früheres Angebot, in das Kabinett Heinrich Brüning einzutreten, abgelehnt. Es war vor dem Frühjahr 1933 aber schwerlich vorstellbar, dass ein Versicherungsvorstand in brauner oder schwarzer Uniform an Umzügen der SA teilnahm und hinter einer Hakenkreuzfahne marschierte. Denn die neuen Machthaber erschienen zu vulgär und primitiv. Hitlers Persönlichkeit, sein Habitus, auch sein extremer Antisemitismus stießen eher ab. Schließlich sprach die internationale Ausrichtung vieler Versicherungsunternehmen gegen die engstirnige Ideologie und die unzeitgemäßen Vorstellungen von wirtschaftlicher Autarkie. Gleichwohl kam es zum Bündnis der Nationalsozialisten mit Teilen der konservativen Wirtschaftseliten und auch mit Kurt Schmitt. Dieser war, so der amerikanische Historiker Gerald D. Feldman, „eine perfekte Verkörperung der antidemokratischen Mentalität bedeutender Teile der deutschen Wirtschaftswelt“. Widerstand gegen die Beseitigung betriebsdemokratischer Institutionen war von Schmitt nicht zu erhoffen.<sup>3</sup>

Am 16. März 1933 wurde bei der Allianz in Berlin der Betriebsrat neu gewählt. Der Zentralverband der Angestellten erhielt fünf Sitze, die Nationalsozialistische Betriebszellenorganisation (NSBO) vier und der Allgemeine Verband der Versicherungsangestellten (AVV) einen Sitz. Höchst verunsichert vom reichsweit schwachen Abschneiden der NSBO bei den Betriebsratswahlen und bestärkt durch



Kurt Schmitt, Robert Ley (Chef der Deutschen Arbeitsfront), Eduard Hilgard und Hans Lange (stehend, Betriebswalter der Allianz) in Berlin bei einer Betriebsversammlung 1936

die Erfolge der NSDAP bei den Reichstagswahlen vom 5. März 1933 waren die Nationalsozialisten nicht bereit, das Ergebnis der Betriebsratswahlen anzuerkennen. Als am 30. März vormittags auf der konstituierenden Sitzung des Betriebsrats die Wahlen des Betriebsausschusses und des Betriebsratsvorsitzenden durchgeführt werden sollten, erschienen 15 uniformierte SA- und SS-Leute, besetzten Eingänge in der Hauptverwaltung, unterbrachen die Telefonverbindung und versammelten sich mit weiteren NSBO-Funktionären im Nebenraum. Das Betriebsratsmitglied der NSBO Hans Lange forderte, dass „die gewählten Mitglieder des marxistisch eingestellten Zentralverbandes der Angestellten ihren Rücktritt sofort schriftlich“ zu erklären hätten. Ein kommissarischer Betriebsrat sei, bis zur endgültigen gesetzlichen Regelung, eingesetzt worden. Die Betriebsräte Theodor Zech (ZdA) und Georg Kreuzinger (AVV) forderten Aufklärung, mussten sich aber der Gewalt beugen: „Unter dem Eindruck der ultimativ gestellten Forderung der NSBO-Betriebsratsmitglieder und der im Nebenraum harrenden uniformierten SA- und SS-Leute wurden die geforderten Erklärungen vollzogen“, hieß es im Protestschreiben des AVV vom 31. März an Reichsarbeitsminister Franz Seldte.<sup>4</sup>

Schon einen Tag später protestierte der AVV bei Arbeitsminister Seldte gegen einen ähnlichen Vorgang bei Allianz Leben in Berlin. Auch hier wurden die Betriebsratsmitglieder gezwungen, ihre Ämter niederzulegen. Der Betriebsrat setzte sich, nach einer Neuwahl am 30. November 1932, aus vier AVV-Mitgliedern, einem vom GDA, zweien vom ZdA, zweien von der NSBO und einem vom DHV zusammen. Der Betriebsratsvorsitzende Max Scholber vom AVV und seine Kollegen wurden vom NSBO-Funktionär Bruno Rycerz einzeln in das gewaltsam geöffnete Betriebsratszimmer gerufen und gezwungen, einen entsprechenden Revers zu unterschreiben. Tatsächlich erreichte

auch dieser schriftliche Protest den Reichsarbeitsminister. Der ließ ihn am 8. April ausgerechnet an Görings Ministerium weiterleiten. Von dort gelangten die beiden Schriftsätze ins Reichswirtschaftsministerium Alfred Hugenburgs, des aggressivsten Gegners betriebsdemokratischer Bestrebungen aus dem Lager der rheinisch-westfälischen Schwerindustrie. Er ließ die Gewaltaktionen und die damit verbundenen Rechtsbrüche durch eine lapidare Aktennotiz abschließen: „Durch die Verlautbarung des Herrn Reichsministers Dr. Hugenberg, wonach solche Eingriffe nur einen tatsächlichen Zustand, dagegen keinen Rechtszustand schaffen, dürfte vorerst von besonderen Maßnahmen des RWiM abzusehen sein.“<sup>5</sup>

Bei diesen Vorgängen handelte es sich nicht um Einzelaktionen, sondern um die Umsetzung einer zentral geplanten Kampagne, in deren Verlauf im ganzen Reich Betriebsräte von NSBO- und SA-Kommandos vertrieben und deren Sitze usurpiert wurden.<sup>6</sup> Durch ein Gesetz vom 4. April 1933 aus dem Reichsarbeitsministerium wurde dieser Gewaltakt nachträglich scheinlegalisiert. Alle noch anstehenden Betriebsratswahlen wurden ausgesetzt. Des Weiteren räumte das Gesetz Arbeitgebern das Recht ein, Arbeitnehmer, die als „staatsfeindlich“ galten, zu entlassen. Damit war die Machtbasis der deutschen Gewerkschaften, nicht nur in den Betrieben, zerschlagen. Die Betriebsrats- und Gewerkschaftsakten wurden sämtlich bis zum 2. Mai 1933 zerstört, die Gewerkschaftshäuser verwüstet, Vorgänge, die sich in den Schulungszentren für Betriebsräte und Gewerkschafter wiederholten. Die sich überschneidenden Interessen der NSDAP und der konservativen Wirtschaftseliten wurden durch Maßnahmen politischen Terrors zielstrebig umgesetzt: Die Kernelemente des Weimarer Arbeitsrechts und der sie tragenden Organisationen der Arbeiterbewegung wurden zerschlagen.<sup>7</sup>

In den betrieblichen Beziehungen bei der Allianz hatte – selbst in der Weltwirtschaftskrise – nichts darauf hingedeutet, dass der bewährte Umgang zwischen Betriebsräten und Vorstand ein solch abruptes Ende finden würde. Der Sozialdemokrat Max Scholber hatte als langjähriger Betriebsrat ständig mit dem Vorstandsmitglied Eduard Hilgard zu tun, und es gab stets nur lobende Worte über die Sozialpolitik des Allianz-Konzerns und über Hilgard, der auch dem Reichsverband für Privatversicherung vorstand. Hilgard aber unternahm buchstäblich nichts gegen die Machtanmaßungen der NSBO, doch er lehnte immerhin das Ansinnen ab, Scholber zu entlassen. Dieser blieb bis zum Kriegsende in den Diensten der Allianz und wurde bereits Ende Mai 1945 erneut Betriebsratsmitglied.<sup>8</sup>

## Neue Konfliktfelder im Machtgefüge des „Dritten Reiches“

---

Unterdessen hatte Allianz-Chef Kurt Schmitt sich öffentlich zum neuen Regime bekannt. Dazu gehörten Parteispenden, sein Beitritt zur NSDAP und eine Betriebsfeier zum Geburtstag Adolf Hitlers am 20. April 1933. Schmitt ließ um 14.30 Uhr die Arbeit vorzeitig einstellen und hielt vor der von der NSBO-Betriebsgruppe angeführten Belegschaft „eine eindrucksvolle Festrede“, wie der „Völkische Beobachter“ notierte. Am 28. April empfahl er auf einer Tagung der Berliner Versicherungswirtschaft, aus Anlass des „Maifeiertages“ eine Prämie an die Mitarbeiter auszuschütten. Zur Feier des „Tages der nationalen Arbeit“ zahlte die Allianz ihren Angestellten eine Prämie in Höhe



Der so genannte Obmann der Betriebsgefolgschaft Anton Roßmann hält bei einer Betriebsfeier der Bayerischen Versicherungsbank in München Mitte der 1930er Jahre eine Rede.



Die Werkschar der Bayerischen Versicherungsbank bildet den martialischen Rahmen für die Redner der Festveranstaltung zum 1. Mai, wohl 1935.

von 40 Prozent des Monatsgehalts aus.<sup>9</sup> Am 10. Mai 1933, kurz nach der Zerschlagung der Gewerkschaften am 2. Mai, rief Schmitt auf einer erweiterten Vorstandssitzung der Allianz dazu auf, sich positiv zu den neuen Verhältnissen zu stellen, und am 19. Mai forderte er bei der Eröffnung eines neuen Bürogebäudes in Köln, an der „nationalen Erhebung“ mitzuwirken, damit „das Ziel des von seinen Idealen entflammten Volkes erreicht wird“.<sup>10</sup>

Auch Eduard Hilgard fügte sich den neuen Machtverhältnissen, nicht ohne sie für unternehmerische Zwecke zu nutzen. Am 10. Mai 1933 teilte er den Allianz-Direktoren mit, „daß die Beziehungen zu dem neuen Betriebsrat gut sind. Auch bei den Zweigniederlassungen wird Gleiches festgestellt“. Er beeilte sich hinzuzufügen, dass keine Veranlassung bestehe, „dem Betriebsrat heute etwa weitgehendere Befugnisse einzuräumen, als ihm nach dem Betriebsrätegesetz zustehen“.<sup>11</sup> Auf der Vorstandssitzung am 8. September wies Hilgard darauf hin, „daß sich die NSBO aller Eingriffe in den Betrieb selbst zu enthalten hat“.<sup>12</sup>

Inzwischen war Kurt Schmitt am 30. Juni 1933 zum Nachfolger des in Nazi-Kreisen völlig diskreditierten Reichswirtschaftsministers Alfred Hugenberg bestimmt worden, eine Maßnahme, die auf den Einfluss von Hermann Göring zurückging. In seiner kurzen Amtszeit – er trat am 30. Januar 1935 nach einem in der Öffentlichkeit erlittenen Schwächeanfall zurück und machte den Weg für Hjalmar Schacht frei – unterzeichnete er, zum Nutzen der deutschen Unternehmerschaft, am 27. November 1933 einen „Aufruf an alle schaffenden Deutschen“, in dem festgelegt wurde: „Nach dem Willen unseres Führers Adolf Hitler ist die Deutsche Arbeitsfront nicht die Stätte, wo die Fragen des täglichen Arbeitslebens ... entschieden werden“. Die DAF sollte nun lediglich mit der „Erziehung und Schulung“ aller im Arbeitsleben stehenden Deutschen befasst sein.<sup>13</sup> Eigentlich sollte die Deutsche Arbeitsfront als nationalsozia-

listische Zwangsorganisation der Arbeitgeber und Arbeitnehmer an die Stelle der bisherigen Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften treten. Der am 10. Mai 1933 mit dem Aufbau der DAF beauftragte Robert Ley musste seine vorläufige Niederlage im Kampf um Machtpositionen im chaotischen Gefüge der Institutionen des Dritten Reichs mit unterzeichnen.<sup>14</sup> Kurt Schmitt war es auch, der in der Kabinetsitzung unter Hitlers Vorsitz am 12. Januar 1934 das „Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit“ durchsetzte, das den Arbeitgebern als „Betriebsführern“ eine bislang nicht gekannte Machtstellung im Betrieb verschaffte. Der Entwurf von Werner Mansfeld, dem ehemaligen Justiziar des Zechenverbands im Ruhrgebiet, ließ keinen Zweifel daran, dass sich hinter der verbalen Verbeugung vor der NS-Ideologie die Absicherung einer strikten betrieblichen Hierarchie ohne einklagbare Arbeitnehmerrechte verbarg. Ein nun installierter „Vertrauensrat“ ohne wirkliche Kompetenzen trat an die Stelle des Betriebsrats. Er durfte sich künftig bei Betriebsfeiern, Fahnenappellen und Aufmarschritualen hervortun, ein Schicksal, das er mit den in den Allianz-Betrieben entstehenden Werkscharen teilte, deren Hauptaufgabe darin bestand, Mitarbeiter einzuschüchtern und ein System der Denunziation zu etablieren.<sup>15</sup>

Am 4. Mai 1934 konnte Hilgard auf einer Allianz-Vorstandsitzung festhalten: „Die Funktion der Vertrauensräte besteht ausschließlich in der Beratung der Betriebsleitung. Die Entscheidung hat nur der Betriebsführer zu treffen. Im Gegensatz zu dem alten Betriebsrat hat der Vertrauensrat keinerlei selbständige Funktionen; Tagungen ohne den Betriebsführer sind unzulässig.“<sup>16</sup> Hilgard fiel die Aufgabe zu, die Allianz in ihren Beziehungen zur Regierung und zu den Parteifunktionären zu vertreten, während Hans Heß, als Nachfolger Schmitts im Amt des Generaldirektors der Allianz, sich ausschließlich um die innere Verwaltung kümmern sollte. Heß verabscheute die Nationalsozialisten, wurde nicht Parteimitglied und passte sich dem NS-Regime nie an.<sup>17</sup>

Im Ämter-Chaos des NS-Regimes, in dem die politischen Führer hinter Hitler um Macht und Einfluss rangelten, während die Initiativen von unteren Parteigliederungen die Unübersichtlichkeit steigerten, musste aus der Sicht der Unternehmer vor allem der Einfluss von Leys DAF eingedämmt werden. Ley erschien nicht nur als Konkurrent um Einfluss auf die betrieblichen Arbeitsbeziehungen, sondern entwickelte auch bedrohlich erscheinende Ambitionen, einen Versicherungskonzern zu schaffen. Denn Robert Ley verleibte seinem Imperium die mit den Gewerkschaften verbundenen Versicherungsgesellschaften ein, so den Deutschen Versicherungskonzern der Christlichen Gewerkschaften, den Deutschen Ring des DHV und die Volksfürsorge, die den sozialdemokratisch orientierten Gewerkschaften gehört hatte.<sup>18</sup>



Die Zeitschrift der Betriebsparteiorganisation der NSDAP feiert in der Ausgabe vom August 1933 die Ernennung von Kurt Schmitt zum Reichswirtschaftsminister.

Als durch das Arbeitsordnungsgesetz Leys Einfluss auf die Unternehmen zunächst begrenzt wurde, hielt Hilgard den Zeitpunkt für gekommen, den Versicherern den Beitritt zur DAF zu empfehlen. Hilgard übernahm auf Anraten Schmitts die Führung der Reichsgruppe Versicherungen, einer neu geschaffenen Ständevertretung.<sup>19</sup> Am 29. Oktober 1935 erklärte er im Allianz-Vorstand: „Die geschlossene Zugehörigkeit sämtlicher Betriebsmitglieder zur Deutschen Arbeitsfront ist erwünscht, sie soll von den Betriebsführern gefördert werden. Insbesondere ist darauf zu achten, daß sich die leitenden Beamten nicht ausschließen.“ In der Anwendung einer systemkonformen Sprache entwickelte Hilgard eine hohe Meisterschaft, bei der sich nur schwerlich unterscheiden ließ, ob er an das glaubte, was er sagte, oder nicht. Das Ergebnis war in jedem Fall eine noch tiefere Verstrickung in die selbstzerstörerische Dynamik des NS-Regimes.<sup>20</sup>

Gerald Feldman hat Kurt Schmitt als einen im Grunde genommen anständigen, aber politisch naiven und sehr ehrgeizigen Mann bezeichnet, der sich wohl ausgemalt habe, die Rolle „eines Generaldirektors der deutschen Volkswirtschaft“ zu spielen. Die Illusion, Hitler verfüge über „staatsmännische Fähigkeiten“, bestärkte ihn und andere Wirtschaftsführer in der Auffassung, unter Nutzung seiner diktatorischen Vollmachten die Wirtschaft nach ihren Vorstellungen lenken zu können.<sup>21</sup> Dabei wurde der Untergang der Republik begrüßt. Diese Haltung der Selbstgleichschaltung erleichterte auch den widerstandslosen Abschied von der Mitbestimmungskultur, die selbst in der großen Wirtschaftskrise keine Eintrübungen erlitten hatte. Die Weimarer Republik hatte sowohl für die Konzernentwicklung als auch für die Karrieren der Führungspersönlichkeiten positive Entwicklungen ermöglicht. Umso befremdlicher mutet es an, wie empathielos in der Führungsetage die Vertreibung der demokratisch gewählten Betriebsräte hingenommen wurde. Das gilt gleichermaßen für den dreiköpfigen Vorstand von Allianz Leben in Stuttgart, für den Vorstand der Neuen Frankfurter Alfred Wiedemann, für Wilhelm Arendts, den Generaldirektor der Bayerischen Versicherungsbank, und für Wilhelm Kisskalt von der Münchener Rück, allesamt Parteigenossen, die sich eitel in den martialisch gestalteten Betriebsappellen spiegelten und gefielen.<sup>22</sup> Kurt Schmitt hat es, bei allem ihm eigenen Antisemitismus, in einzelnen Fällen geschafft, die jüdischen Angestellten und Aktionäre der Allianz gegen öffentliche Attacken abzuschirmen, und er verwahrte sich wiederholt dagegen, Juden in der Wirtschaft zu benachteiligen.<sup>23</sup> Nach seinem Ausscheiden aus dem Ministeramt aber vertiefte er seine Beziehungen zur SS. Mit vollem Stolz zeigte er sich in der Öffentlichkeit in der Uniform eines SS-Brigadeführers.<sup>24</sup> 1937 wurde er Vorstandsvorsitzender der Münchener Rück in der Nachfolge von Wilhelm Kisskalt.

Im Jahr 1934 wurde eine neue Arbeitsordnung bei der Allianz eingeführt. Dort hieß es nun: „Betriebsführer und Gefolgschaft stehen zueinander in gegenseitigem Vertrauensverhältnis.“ Anerkennung des nationalsozialistischen Staats, Sauberkeit der Gesinnung, Offenheit und ehrlicher Kameradschaftsgeist seien die Voraussetzungen für das Anrecht auf einen Arbeitsplatz.<sup>25</sup> Tatsächlich aber herrschte, wie die Exil-Leitung der SPD am Beispiel eines Berliner Versicherungsunternehmens berichtete, ängstliches Misstrauen: „Die Kollegialität ist so gering, daß niemand dem anderen über den Weg traut und jeder, der mal ein Wort zuviel gesagt hat, sich schnell bemüht, den schlechten Eindruck zu verwischen.“<sup>26</sup>

Auf dem Gebiet der betrieblichen Sozialpolitik hatte Hilgard das Ansinnen, für die „Kraft-durch-Freude-Fahrten“ der DAF Zuschüsse zu gewähren, abgelehnt, „da man mit den Aufwendungen für die eigenen Erholungsheime bereits an die Grenze des Tragbaren gegangen ist“.<sup>27</sup> All das, was von Robert Leys DAF als große Errungenschaften des nationalsozialistischen Staats propagandistisch gefeiert wurde, gehörte seit langem zum betrieblichen Alltag bei der Allianz: Arbeitsplatzsicherheit, Ferienheime, längere Urlaubszeiten, qualifizierte Lehrlingsausbildung, Fortbildung für ältere Mitarbeiter, Sporteinrichtungen.<sup>28</sup>

Generös gestand man zu, dass die DAF nachträglich ihr Etikett auf die sozialpolitischen Fortschritte klebte. Die alte Reichstarifordnung galt nach wie vor. Gehaltserhöhungen waren nicht mehr das Ergebnis von Tarifverhandlungen. Das Reichsarbeitsministerium verhängte einen Lohnstopp für die Gehälter der Jahre von 1933 bis 1939. Nun lag es im Ermessen der Konzernleitung, durch ein System von Zulagen für Anreize zu sorgen.<sup>29</sup>

Ein Beispiel dafür war die im Jahr 1938 freiwillig gezahlte Weihnachts-Gratifikation in Höhe 120 Prozent eines Monatsgehalts.<sup>30</sup> Das fiel umso leichter, als nach wie vor die Tariflöhne vom 8. Dezember 1931 galten, die durch die Notverordnung Brüning um 15 Prozent gegenüber dem letzten Lohn tarif gekürzt worden waren. So sollte auch auf dem Sektor der Lohnpolitik der Anschein vermieden werden, dass es noch kollektive Arbeitnehmerinteressen gebe.



Titelblatt der Zeitschrift  
„Der Allianz-Adler“, 1938

# 1945 – 1972

## Neuanfang und Wachstumsjahre

### Neubeginn der betrieblichen Interessenvertretung

---

Das Herrschaftssystem des Nationalsozialismus fand in dem von ihm entfachten, fünfeinhalb Jahre währenden Weltenbrand sein Ende. Deutschland bot im Frühjahr 1945 ein Bild der Zerstörung. In den Niederlassungen der Allianz waren die Geschäftsaktivitäten im Zuge der Kampfhandlungen eingestellt worden. Erst nachdem die Militärbehörden die Genehmigung zur erneuten Geschäftsaufnahme erteilt hatten, konnte im Laufe des Mai 1945 an die Wiedereröffnung der Betriebe gegangen werden. Die in Trümmern liegenden Diensträume mussten wiederhergestellt, die Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Geschäftsstellen trotz der zerstörten öffentlichen Infrastruktur wiederaufgebaut werden.

Wie bei fast allen deutschen Unternehmen war die Geschäftsaufnahme auch das Startzeichen für die Gründung von Betriebsvertretungen. In Berlin setzte der Bezirksbürgermeister von Berlin-Friedrichstadt am 23. Mai 1945 – einen Tag nachdem er die Wiederaufnahme des Versicherungsbetriebs für die Allianz genehmigt hatte – die Angestellten Walter Haseloff, Max Scholber und Herbert Vogler „als verantwortliche Betriebsobleute für die Allianz-Gesellschaften“ ein. Er folgte damit einem Antrag der provisorischen Leitung der Allianz, die Hans Goudefroy, Gerd Müller und Clemens Maiholzer gebildet hatten, ergänzte aber deren Vorschlag um den Hausmeister Willy Gennies, der als Arbeiter (und mutmaßlicher Kommunist) „aus politischen Gründen“ von der Stadtverwaltung in die Betriebsvertretung berufen wurde. In der Regel ging die Initiative zur





Gründung von Belegschaftsvertretungen in den Nachkriegswochen von Mitarbeitern aus, die sich schon während der Weimarer Republik gewerkschaftlich organisiert hatten und als Betriebsräte aktiv gewesen waren. Das Gründungsverfahren bei der Berliner Allianz lässt den Schluss zu, dass zwischen Unternehmensleitung und den Initiatoren aus der Belegschaft angesichts der prekären politischen, wirtschaftlichen und sozialen Situation sofort Übereinstimmung über die Notwendigkeit einer Mitarbeitervertretung bestand und man sich auch einig war, welche Personen für dieses Amt geeignet waren.<sup>1</sup>

Dies galt vor allem für Max Scholber, der praktisch als Sprecher der vier Betriebsobleute auftrat. Er sollte schon bald zu der unumstrittenen Führungspersönlichkeit des Berliner Betriebsrats heranwachsen. Bei Kriegsende war er 54 Jahre alt. Seit 1924 arbeitete er in der Berliner Generaldirektion von Allianz Leben. Schon vor dem Ersten Weltkrieg gehörte er einer Gewerkschaft an. Seinen hohen Bekanntheitsgrad in der Belegschaft verdankte er vor allem, dass er vor 1933 als Vorsitzender des Allgemeinen Verbands der Versicherungsangestellten im Berliner Betriebsrat der Lebens-

versicherung tätig gewesen war. Dass er das Vertrauen nicht nur der Mitarbeiter genoss, sondern auch der Firmenleitung, wird auch daraus ersichtlich, dass er 1946 in seiner beruflichen Tätigkeit als Sozialreferent, die er neben seinem Wahlamt wahrnahm, zum Handlungsbevollmächtigten ernannt wurde. Gleiches lässt sich über Herbert Vogler sagen, der noch im Herbst 1945 Leiter der Personal- und Verwaltungsabteilung – und damit dienstlicher Vorgesetzter von Scholber – wurde und Prokura erhielt.<sup>2</sup>

Auffallend ist die enge Zusammenarbeit der gerade ernannten Betriebsobleute mit der provisorischen Leitung der Allianz in Berlin. Der rasche Aufbau des Verwaltungsbetriebs lag im gemeinsamen Interesse. Deshalb verwundert es kaum, dass Betriebsobleute seit Juli 1945 an den „Dienstagsbesprechungen“ teilnahmen, in denen die Führung der Berliner Allianz die aktuellen Probleme erörterte sowie ihre Arbeit plante und koordinierte. Im Vordergrund stand zunächst die Personalsituation, und dies aus zwei Gründen: Zum einen verlangte die sowjetische Militäradministration im Sommer von den Berliner Unternehmen, alle Mitglieder der NSDAP zu entlassen. Die Überprüfung, die gemeinsam von der Betriebsleitung und der Betriebsvertretung vorgenommen wurde, war Anfang Juli bis auf vier Fälle einvernehmlich abgeschlossen; 56 Mitarbeiter wurden entlassen. Zum anderen musste der Betrieb von den Bedingungen der Kriegs- auf die der Friedenwirtschaft umgestellt werden. Seit Kriegsbeginn war ein Großteil der Beschäftigten zur Wehrmacht eingezogen worden, und man musste die Geschäfte mit einer großen Zahl von Aushilfen, zumeist Frauen, weiterbetreiben. Im Laufe des Jahres 1945 kehrten viele Mitarbeiter von der Wehrmacht oder aus der Gefangenschaft zurück, sodass es angesichts des noch begrenzten Geschäftsvolumens galt, die Interessen von Kriegsheimkehrern und Aushilfspersonal gegeneinander abzuwägen. Betriebsleitung und Belegschaftsvertretung einigten sich schließlich darauf, den notwendigen Personalabbau neben der Kündigung der NSDAP-Mitglieder durch Entlassungen der seit Kriegsbeginn eingestellten Mitarbeiter sowie durch eine befristete Beurlaubung weiterer Angestellter ohne Bezüge zu realisieren.<sup>3</sup>

Ein gravierendes Problem für ihre Arbeit sahen die Betriebsobleute darin, dass eine Rechtsgrundlage für ihr Handeln fehlte; formal galt das Arbeitsordnungsgesetz von 1934 weiter, das der Alliierte Kontrollrat erst im November 1946 aufhob. Max Scholber hatte deshalb Mitte Juli 1945 Clemens Maiholzer den Entwurf einer Vereinbarung über die Rechte der Betriebsvertretung übergeben, den er mit dem Freien Deutschen Gewerkschaftsbund (FDGB) im sowjetisch besetzten Ostdeutschland abgestimmt hatte. Erst drei Monate später, am 8. Oktober, wurde zwischen dem FDGB, der Unternehmensleitung und „der provisorischen Betriebsvertretung“ der Allianz eine kurze, zwölf Absätze umfassende Mitbestimmungsvereinbarung getroffen. In dieser ersten Mitbestimmungsregelung bei der Allianz nach dem Zweiten Weltkrieg wurden die Kompetenzen der Interessenvertreter dem Wortlaut nach zwar sehr weitgehend gefasst, zugleich aber sehr vage gehalten. Die Betriebsvertretung erhielt „das Mitbestimmungsrecht in allen Betriebsfragen“. Präzisiert wurde dieses Recht in dem Dokument nur bei Entlassungen und Einstellungen, die von den beiden Betriebsparteien gemeinsam vorgenommen werden sollten, sowie bei Fragen der Entnazifizierung; von der ursprünglichen Forderung der Belegschaftsvertretung nach einer Präsenz im Aufsichtsrat wurde nach den Verhandlungen Abstand genommen.<sup>4</sup>

Nachdem die provisorische Betriebsvertretung mit dieser Vereinbarung den Boden für die weitere Tätigkeit bereitet hatte, waren ihre nächsten Anstrengungen darauf gerichtet, durch eine Wahl die Interessenvertretung auf eine demokratische Grundlage zu stellen. Die ersten Betriebsrätewahlen bei der Allianz und bei Allianz Leben in Berlin fanden schließlich am 11./12. März 1946 statt, bei denen nach der Wahlordnung des FDGB acht Betriebsratsmitglieder zu wählen waren. Die mit Abstand meisten Stimmen erhielten die bisherigen Betriebsobleute Scholber, Haseloff und Vogler; der bisherige Vertreter der Arbeiter, Willy Gennies wurde dagegen nicht wiedergewählt. Zu seinem Vorsitzenden ernannte der neue Betriebsrat Max Scholber.<sup>5</sup>

## Aufbau erster Mitbestimmungsstrukturen

---

Die Betriebsratswahl war kurz vor Bekanntgabe des Kontrollratsgesetzes (KRG) Nr. 22 vom 10. April 1946 durchgeführt worden, mit dem der Alliierte Kontrollrat für alle vier Besatzungszonen eine gesetzliche Grundlage für die betrieblichen Interessenvertreter schuf. In 13 kurzen Paragraphen wurden darin Status und Aufgaben der Betriebsräte geregelt. Aber nicht nur dies machte den Unterschied zum Betriebsrätegesetz von 1920 aus; auch bei den Funktionen der Belegschaftsvertretungen kam ein Rechtsverständnis zum Ausdruck, das mit der Weimarer Tradition brach: Die Betriebsräte sollten nun ausschließlich als Interessenvertretung der Beschäftigten agieren und nicht mehr an die Verpflichtung gebunden sein, den Arbeitgeber „in der Erfüllung der Betriebszwecke“ zu unterstützen und das gemeinsame Interesse von Arbeitgeber und Belegschaft zu wahren. Die Leitung der Allianz interpretierte das KRG dahingehend, dass die Betriebsvereinbarung über die Rechte der Betriebsräte vom 8. Oktober 1945 nun gegenstandslos geworden sei.<sup>6</sup>

Für viele Gewerkschafter war das KRG eine große Enttäuschung, weil es am BRG von 1920 mit seinen detaillierten Bestimmungen gemessen wurde. Der Hinweis des KRG, über Betriebsvereinbarungen die Kompetenzen der Betriebsräte im Einzelnen zu regeln, lief jedoch weitgehend ins Leere, da es nur in wenigen Unternehmen gelang, eine solche Vereinbarung abzuschließen. Bei der Allianz führte Generaldirektor Hans Heß Ende 1946/Anfang 1947 selbst die Verhandlungen mit dem Berliner Betriebsrat unter Führung von Max Scholber. Eine neue Vereinbarung über die Betriebsratsrechte kam aber nicht zustande, und Heß verbot Ende Januar 1947 den Zweigniederlassungen, mit den jeweiligen Betriebsräten selbstständig Vereinbarungen zu schließen. Im Juli kam man im Vorstand schließlich überein, zunächst keine unternehmensweite Regelung zu treffen, sondern abzuwarten, „bis eine gesetzliche Regelung erfolgt“. Dies war jedoch keine Absage an eine enge Zusammenarbeit mit den Interessenvertretungen, denn gleichzeitig beschloss der Vorstand, dass zu den regionalen Tagungen der Geschäftsstellen der jeweilige Betriebsratsvorsitzende bzw. sein Stellvertreter eingeladen werden sollten.<sup>7</sup>

Mit der Errichtung von Bundesländern in den drei Westzonen hatte sich der Konflikt um die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte verlagert. Auf Druck der Gewerkschaften verabschiedeten mehrere neu gewählte Länderparlamente Gesetze, die als eine „Übergangslösung“ bis zur Verabschiedung eines bundesweiten Betriebsrätegesetzes gelten sollten. Obwohl sich diese Gesetze



Max Scholber war bereits vor 1933 Betriebsrat der Allianz und nach 1945 in verschiedenen Funktionen bis zu seiner Pensionierung 1955 als Arbeitnehmervertreter tätig.

im Grundsatz am BRG von 1920 orientierten, unterschieden sie sich je nach politischer Konstellation in den Bundesländern in Einzelfragen zum Teil erheblich. Deutschland glich, was die Regelung von Betriebsratsrechten anbelangte, seit 1948 einem gesetzlichen Flickenteppich: So galt für die nun wieder in Stuttgart residierende Allianz Leben das Betriebsrätegesetz von Württemberg-Baden, für die Frankfurter Versicherungs-AG das Hessische Betriebsrätegesetz und für die bayerischen Gesellschaften seit Oktober 1950 das Bayerische Betriebsrätegesetz. Diese Konstellation erschwerte die Tätigkeit der Belegschaftsvertreter der Allianz, die aufgrund der Struktur der Allianz-Gesellschaften zwangsläufig Ländergrenzen überschreiten musste, erheblich.

Der Initiative von Max Scholber war es schließlich zu verdanken, dass die Allianz-Betriebsräte mit Zustimmung des Vorstands ein Kommunikations- und Koordinierungsgremium für die Westzonen und Berlin errichteten. Im Juli 1947 wurde in Anlehnung an eine schon vor 1933 zwischen Vorstand und Belegschaftsvertretungen getroffene Übereinkunft die „Arbeitsgemeinschaft der Allianz-Betriebsräte“ gegründet, die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Betriebsräten gewährleistete sowie deren Forderungen gegen-

über dem Vorstand der Allianz vertreten sollte. Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft wurde Wilhelm Zimmermann, der Betriebsratsvorsitzende der Frankfurter Versicherungs-AG. Nachdem Ende 1948 die Entscheidung getroffen worden war, München neben Berlin zum zweiten Gesellschaftssitz der Allianz zu machen, zog Max Scholber als Betriebsratsvorsitzender mit dem Großteil der Generaldirektion aus Berlin in die bayerische Hauptstadt und nahm zusammen mit Zimmermann den Vorsitz der Arbeitsgemeinschaft wahr.<sup>8</sup>

## Flächen- oder Hausrarifvertrag?

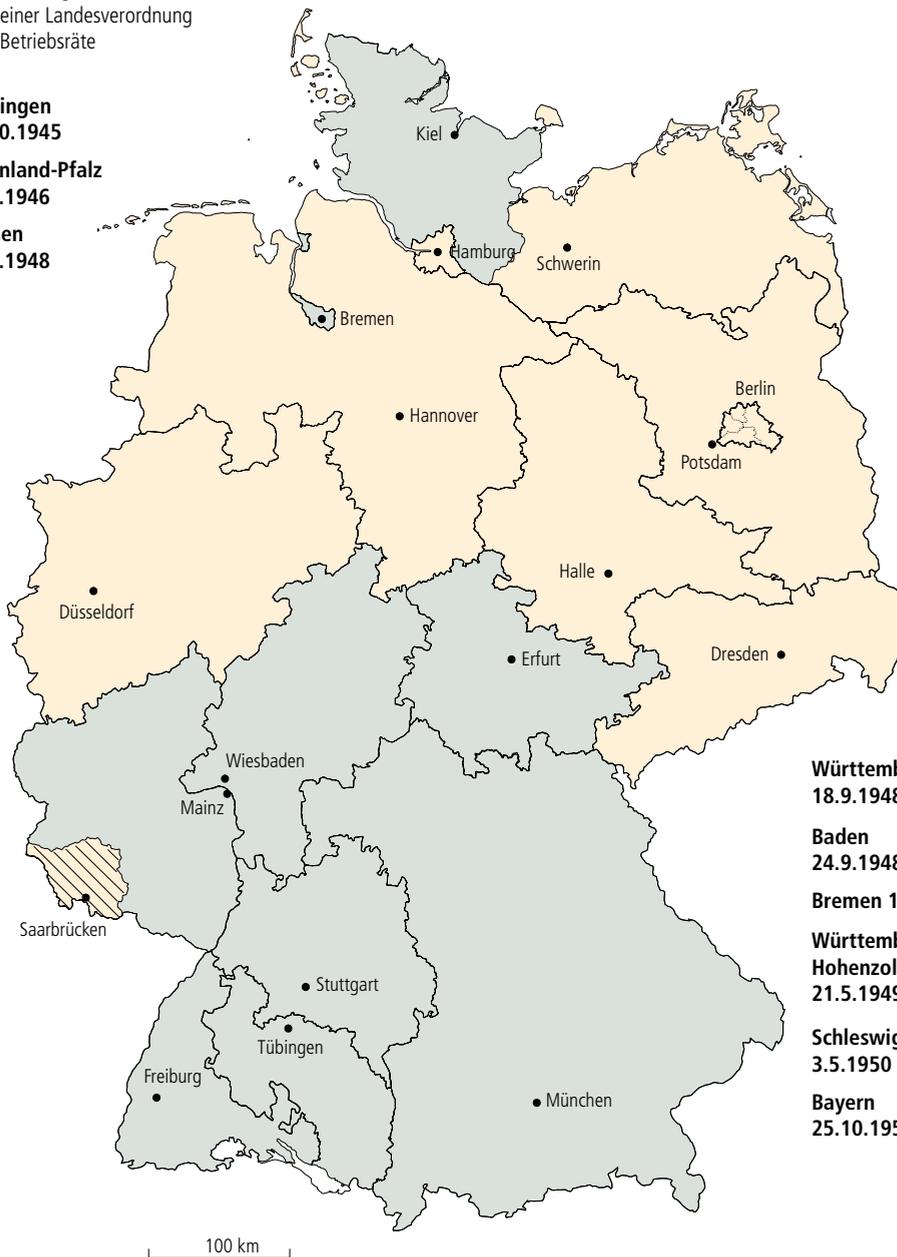
Die ersten Nachkriegsjahre standen bei der Allianz im Zeichen der wirtschaftlichen Konsolidierung. Das Versicherungsgeschäft in Ost- und Mitteldeutschland war verloren gegangen, als die sowjetischen Behörden 1945/46 die privaten Versicherungsgesellschaften verstaatlichen ließen. Die Geschäftsstellen im Westen waren bei dem Neuaufbau des Geschäfts weitgehend auf sich allein gestellt – „ohne die gewohnte Lenkung von der Spitze“.<sup>9</sup> Dies wirkte sich auch auf die Arbeits- und Sozialbedingungen aus. Für die wöchentliche Arbeitszeit galten örtliche Regelungen. Aufgrund finanzieller Engpässe wurden bei der Auszahlung von Gehältern und Pensionen in unterschiedlicher Weise Abschlagzahlungen vorgenommen, manche Niederlassungen stellten bisherige Sozialleistungen, wie z. B. Geburtsbeihilfen, ein.<sup>10</sup> Schon im Herbst 1946 forderte Vorstandsmitglied Carl Otto Pape, dass das ordnungsgemäße Genehmigungsverfahren zwischen Niederlassungen und Vorstand „wieder voll und ganz in Kraft treten müsse. Die Eigenmächtigkeiten, die wir in den letzten Kriegsjahren und in der ersten turbulenten Nachkriegszeit im

Datum des Inkrafttretens  
eines Landesgesetzes  
bzw. einer Landesverordnung  
über Betriebsräte

**Thüringen**  
10.10.1945

**Rheinland-Pfalz**  
29.7.1946

**Hessen**  
31.5.1948



**Württemberg-Baden**  
18.9.1948

**Baden**  
24.9.1948

**Bremen** 10.1.1949

**Württemberg-Hohenzollern**  
21.5.1949

**Schleswig-Holstein**  
3.5.1950

**Bayern**  
25.10.1950

Interesse einer schnelleren Erledigung stillschweigend sanktioniert hatten, müssen aufhören.“<sup>11</sup> Doch erst im Zuge der Wiederherstellung der Kommunikationsstrukturen und nach der Ernennung von Hans Goudefroy als Nachfolger von Hans Heß zum Vorstandsvorsitzenden im Oktober 1948 gelang es allmählich, Struktur und Geschäftspolitik der Allianz zu stabilisieren.

Den entscheidenden ökonomischen Einschnitt brachte die Währungsreform vom 28. Juni 1948 – und dies in vielfacher Hinsicht. Während die Geldguthaben mit einer Quote von 10:1 in DM umgestellt wurden, galt für alle laufenden Zahlungen wie Löhne, Gehälter und Pensionen, Mieten und Steuern ein Umstellungsverhältnis von 1:1. Die Folge war, dass sich die Ertragslage der Allianz erheblich verschlechterte. Hinzu kam, dass die Gewerkschaften darauf drängten, einen neuen Tarifvertrag abzuschließen. Denn für das private Versicherungsgewerbe galt nach Kriegsende die Tarifordnung vom 1. August 1939 weiter, welche die Gehälter des letzten Tarifvertrags vom 1. Januar 1932 unverändert übernommen hatte. Auf diese Weise wurden 1948 die Gehälter in der Höhe des Jahres 1932 weiter gezahlt. Der Vorstand der Allianz hatte allerdings aus eigenem Entschluss eine tarifliche Gleichstellung der weiblichen Arbeitnehmer vorgenommen, indem er den 5%igen Gehaltsabschlag, den die Tarifordnung von 1939 für Frauen vorsah, im August 1947 abschaffte.<sup>12</sup>

Anfang Juni 1948 hatten die Gewerkschaften die Arbeitgeberverbände der amerikanischen und britischen Zone mit der Forderung nach einer 15%igen Tarifierhöhung konfrontiert; diese lehnten jedoch Tarifverhandlungen vor der Währungsreform ab.<sup>13</sup> Sie wurden erst nach der Aufhebung des Lohnstopps durch die Militärregierungen in den Westzonen im November 1948 ernsthaft aufgenommen. Eine vorläufige Einigung wurde Anfang März 1949 erzielt; der erste Tarifvertrag für das private Versicherungsgewerbe der Bizonen nach dem Zweiten Weltkrieg sah die Zahlung einer Zulage in Höhe von zehn Prozent auf die Gehälter der noch geltenden Tarifordnung von 1939 vor. Der eigentliche Durchbruch wurde am 9. Juli 1949 erzielt, als die Tarifparteien einen völlig neu gestalteten Tarifvertrag abschlossen. Er sah anstelle von bisher vier nunmehr sechs Tarifgruppen vor, schloss aber die Betriebe des Versicherungsvermittlergewerbes aus.<sup>14</sup>

Eine bei der Allianz eilig durchgeführte Kostenabschätzung ergab, dass die Umsetzung des neuen Tarifvertrags zu einer Mehrbelastung von jährlich 1,5 Mio. DM führen würde. Deshalb kam der Vorstand zu dem Ergebnis, dass diese Mehrbelastung „nicht getragen werden könne, wenn die bisherigen freiwilligen sozialen Aufwendungen in vollem Umfange beibehalten werden sollen“. Er beschloss, die Arbeitsgemeinschaft der Allianz-Betriebsräte umgehend einzuladen, „um mit ihnen zu erörtern, ob sie mehr Wert darauf legen, dass die Allianz der Empfehlung der Arbeitgeberverbände folgt und den Tarif einführt, wobei gleichzeitig eine Einsparung von 1 ½ Millionen am Sozialetat verabredet werden müsste, oder ob diese Einsparungen unterbleiben und gleichzeitig ein Haustarif innerhalb der Allianz abgeschlossen werden soll, dessen Gehälter etwa auf der jetzigen Basis im Durchschnitt liegen, während wir gleichzeitig das im Tarif nicht vorgesehene 13. Monatsgehalt (Urlaubs- und Weihnachtsgeld) als Verpflichtung übernehmen würden“.<sup>15</sup> Mit dem „13. Monatsgehalt“ spielte der Vorstand auf eine langjährige Regelung bei der Allianz an, die in Abstimmung mit den Betriebsräten schon in den 1920er Jahren eingeführt worden war: Die Allianz zahlte jeweils im Mai eine „Abschlussgratifikation“ – auch „Urlaubsgeld“ genannt – und

im Dezember ein „Weihnachtsgeld“. In den Jahren 1946 und 1947 waren diese Gratifikationen in Berlin „in der üblichen Höhe von 60 bzw. 50%“ eines Monatsgehalts ausgezahlt worden.<sup>16</sup> In den folgenden Verhandlungen sprachen sich die Allianz-Betriebsräte für die Tarifgemeinschaft im Versicherungsgewerbe aus, wobei sie entsprechend der Kompensationsforderung des Vorstands einer Reduzierung der Abschlussgratifikation im Mai auf eine Höhe von 40 Prozent zustimmten. Dennoch waren die nächsten Monate von einem zähen Feilschen geprägt, denn die Arbeitsgemeinschaft der Allianz-Betriebsräte stellte Anfang März 1950 – kurz vor dem Auszahlungstermin im Mai – überraschend die Forderung, die Auszahlungsquote auf 50 Prozent anzuheben.<sup>17</sup> Parallel dazu hatte sich ein weiterer Konflikt aus der Umsetzung des neuen Tarifvertrags aufgetan: Um die Spreizung des Tarifsystems auf sechs Gruppen durchzusetzen, hatten die Arbeitgeber den Gewerkschaften versprochen, den Mitarbeitern, deren Gehälter nach der neuen Eingruppierung unter das bisherige Niveau fallen würden, zeitlich befristete Ausgleichzulagen zu zahlen. Da aber zwischen den Tarifvertragsparteien keine genaue Frist festgelegt worden war, entspann sich nun ein ernster Konflikt um das Abschmelzungsverfahren bei den Ausgleichzulagen. Dabei stellte der Allianz-Vorstand erstaunt fest, „dass auf allen Niederlassungen nicht nur seitens der Betriebsräte, sondern auch seitens der Verwaltungschefs ein erheblicher Widerstand gegen den Abbau geleistet werde“. Angesichts dieses Widerstands war die Strategie, die Goudefroy eingeschlagen hatte, „die Forderungen, die man jetzt gegenüber der Angestelltenschaft durchdrücken müsste, miteinander“ zu verbinden und auszuspielen, zum Scheitern verurteilt.<sup>18</sup> Mitte Mai erklärte sich Goudefroy deshalb gegenüber den Betriebsräten bereit, die Abschluss-Gratifikation wieder auf 50 Prozent anzuheben, und die Frage der Ausgleichzulagen wurde „dahin geregelt, dass zwar ein Abbau grundsätzlich erfolgen solle; es solle aber den Verwaltungsstellen überlassen bleiben, den einzelnen Fall zu prüfen und von einem Abbau in besonders harten Fällen oder bei ohnehin bevorstehendem gehaltlichen Aufrücken Abstand zu nehmen“.<sup>19</sup>



Plakat des Deutschen Gewerkschaftsbunds zur Mitbestimmung, 1965  
(BArch, Plak 005\_035-035)

## Das richtige Maß der Beschäftigung

Das eigentliche Motiv für das Nachgeben des Vorstands in der Gehaltsfrage hatte Goudefroy genannt, indem er darauf hinwies, „dass er von kleinen Reduktionen, die nur störend auf den Arbeitsfrieden wirken, nichts halte. Am wichtigsten sei nach wie vor die Einsparung von

Köpfen.“<sup>20</sup> In der Tat war die Politik des Vorstands der Allianz in den Nachkriegsjahren darauf angelegt, schwerwiegende Konflikte mit den Beschäftigten zu vermeiden—dies sollte sich bis zur Jahrtausendwende zu einer Konstante in den betrieblichen Sozialbeziehungen entwickeln. Angesichts des schleppenden Neugeschäfts sah die Unternehmensleitung aber aufgrund des hohen Anteils der Personalausgaben an den Gesamtkosten in einem Personalabbau den Schlüssel für die Konsolidierung der Allianz. Über diesen Weg sollten die Kosten nachhaltig gesenkt und so gegenüber den Konkurrenten ein Wettbewerbsvorteil für den erwarteten wirtschaftlichen Aufschwung nach der Währungsreform erreicht werden. Das war der Grund dafür, dass schon auf den ersten Geschäftsstellenleitertagungen der Vorstand eine Personalreduzierung anmahnte, da „die augenblickliche Innendienstbesetzung auf die Dauer nicht tragbar sei“.<sup>21</sup>

Nach der Währungsreform versuchte der Vorstand seine Personalpolitik zu forcieren. Nach langen Verhandlungen schlossen Vorstand und Arbeitsgemeinschaft der Betriebsräte schließlich im August 1948 eine Vereinbarung ab, nach der die Interessenvertretung Kündigungen von Angestellten—„soweit notwendig“—unter Beachtung einer langen Kündigungsfrist akzeptierte; die Entlassungen sollten sich allerdings möglichst auf Beschäftigte mit einer kurzen Dienstzeit beschränken. Außerdem durften in den Geschäftsstellen, in denen Kündigungen ausgesprochen wurden, keine Überstunden mehr geleistet sowie keine Neueinstellungen vorgenommen werden.<sup>22</sup>

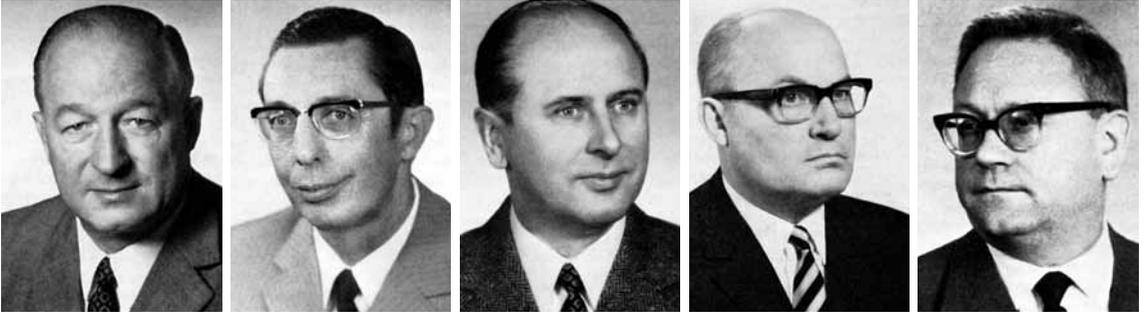
Dennoch stellte sich keine nachhaltige Reduzierung der Personalzahlen ein. Dies lag nicht allein an dem Widerstand der Betriebsräte, sondern auch an der Personalpolitik in den Niederlassungen, deren Leiter immer wieder mit Neueinstellungen die Politik des Vorstands unterliefen. Im August 1949 reagierte der Vorstand daraufhin mit dem Erlass eines Einstellungsstopps.<sup>23</sup> Im Ergebnis führte dies zu einer leichten Reduzierung der Beschäftigtenzahlen—von August 1949 bis April 1950 sank die Gesamtzahl der Angestellten um 142 auf 8.596 —, allerdings stiegen nun Mehrarbeit und Heimarbeit an.<sup>24</sup> Die Personalpolitik des Vorstands steckte in der Zwickmühle: Das jetzt anziehende Versicherungsneugeschäft—vor allem die KFZ-Versicherungen—erforderte zusätzliche Personalkapazitäten, während die ersten Rationalisierungsmaßnahmen erst langsam griffen. Wenig später gehörte die Politik des Personalabbaus jedoch der Vergangenheit an: Die Geschäfte liefen immer besser, und die Allianz sah sich jetzt im Wettbewerb um die knapp werdenden Arbeitskräfte.

## Nach dem Betriebsverfassungsgesetz von 1952: neue Strukturen – neue Personen

---

Seit dem 11. Oktober 1952 ersetzte das nach langen parlamentarischen und außerparlamentarischen Auseinandersetzungen in Kraft getretene Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) die unterschiedlichen Ländergesetze. Nun galt einheitliches Recht. Schon bei den Auseinandersetzungen um das Gesetz hatte ein weitgehender Konsens der Arbeitgeber darüber bestanden, dass in der Mitbestimmungspraxis der Einfluss der Gewerkschaften als „betriebsfremde Partei“ so weit wie möglich ausgeschaltet werden sollte. Eine „Fremdbestimmung“ der innerbetrieblichen Sozialbeziehungen durch die Gewerkschaften sollte verhindert werden. Auch der Vorstand hielt es für

wichtig, dass „die außerbetrieblichen Einflüsse ... ferngehalten“ würden und „die wirtschaftliche Mitwirkung nur betriebsangehörigen, gewählten Vertretern der Belegschaft zugesprochen wird“. Dies zielte vor allem in Richtung des Aufsichtsrats, der nach dem BetrVG zukünftig zu einem Drittel von Arbeitnehmervertretern besetzt sein musste.<sup>25</sup>



Die bei der Wahl im Jahr 1970 gewählten Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat der Allianz (v. l. n. r.): Adolf Dinkelacker, Georg Köhler, Richard Seiboth, Wilhelm Tenge und Bruno Thiel

Das neue Betriebsverfassungsgesetz gab den Startschuss für eine Neuordnung der Mitbestimmungsstrukturen und -gremien bei der Allianz, welche die nächsten fünf Jahrzehnte überdauern sollte. Das Gesetz eröffnete den Belegschaftsvertretern eines Unternehmens mit mehreren Betrieben die Möglichkeit, einen Gesamtbetriebsrat (GBR) zu errichten, der zuständig für die Behandlung von Fragen war, die das Gesamtunternehmen oder mehrere Betriebe betrafen. Nach den 1953 durchgeführten Betriebsratswahlen beschlossen die Betriebsräte der Allianz Versicherungs-AG, der Allianz Leben, der BVB und der Frankfurter Versicherungs-AG, diese Chance aufzugreifen und jeweils einen GBR aufzubauen. Mit den Unternehmensvorständen wurden Vereinbarungen getroffen, die Wahlverfahren und Zusammensetzung der GBR festlegten.

Da das BetrVG von 1952 einen Konzernbetriebsrat nicht vorsah, sollte als verbindende Klammer der vier GBR im Allianz-Konzern der „Arbeitskreis der Gesamtbetriebsräte“ agieren, der 1953 an die Stelle der Arbeitsgemeinschaft der Allianz-Betriebsräte trat. Der Arbeitskreis agierte vor allem als Verhandlungspartner des Vorstands der Allianz Versicherungs-AG in Fragen, die den gesamten Konzern betrafen. Im Laufe der Jahre wuchs der Regelungsbedarf auf dieser Ebene an, was zum einen auf die immer stärker werdende Zentralisierung zurückzuführen war, zum anderen aber auch auf den Wunsch der Betriebsräte, die Arbeits- und Sozialbedingungen innerhalb der Allianz möglichst anzugleichen. Für diesen Kurs stand insbesondere Max Mertens – die führende Betriebsratspersönlichkeit der 1950er- und 1960er Jahre. Seit 1934 bei der ZN Hamburg beschäftigt, wurde er 1949 zum Vorsitzenden des dortigen Betriebsrats gewählt. Im Februar 1955 übernahm er den Vorsitz des Arbeitskreises der Gesamtbetriebsräte, im November des gleichen Jahres den GBR-Vorsitz der Allianz. Beide Ämter nahm er fast 15 Jahre bis zum Erreichen der Pensionsgrenze 1969 wahr.<sup>26</sup>

## Mitbestimmung im Aufsichtsrat

Das Bayerische Betriebsrätegesetz vom 25. Oktober 1950 schrieb in Anlehnung an das BRG von 1920 vor, dass zwei Mitglieder des Betriebsrats in den Aufsichtsrat von Aktiengesellschaften gewählt werden sollten. Das galt auch für die Allianz Versicherungs-AG, die zwar einen doppelten Rechtssitz in Berlin und München besaß, deren Verwaltungsschwerpunkt sich aber in München befand. Mehrfach forderte die Arbeitsgemeinschaft der Allianz-Betriebsräte die Umsetzung des Gesetzes ein, aber der Vorstand tat sich zunächst schwer – schließlich bestellte der Aufsichtsrat die Vorstandsmitglieder und gestaltete deren Dienstverträge. Dieses Wissen wollte man nicht mit Mitarbeitern teilen. Der Chefsyndikus der Allianz Rudolf Wilhelm Eversmann fand eine Lösung im Sinne der Arbeitgeberseite: Noch bevor die Arbeitnehmervertreter in das Kontrollgremium einzogen, gründete der Aufsichtsrat am 7. November 1951 einen Arbeitsausschuss aus den beiden Vorsitzenden des Aufsichtsrats, Hans Heß und dem Bankier Karl Butzengeiger, sowie dem Repräsentanten des größten Aktionärs, Alois Alzheimer von der Münchener Rück. Dessen Aufgabe sollte es sein, „die Erledigung von Fragen, die dringlich ist und keinen Aufschub duldet, und die Bearbeitung



Max Mertens war von 1955 bis 1969 Vorsitzender des Arbeitskreises der Gesamtbetriebsräte und Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der Allianz.

von Fragen, die die persönlichen und materiellen Belange der Vorstandsmitglieder betreffen“, zu übernehmen. Als mit den von der Arbeitsgemeinschaft der Betriebsräte gewählten Delegierten, Max Scholber aus München und Ernst Wansch aus Köln, am 31. Oktober 1952 erstmals seit 1933 wieder Arbeitnehmervertreter an einer Aufsichtsratssitzung teilnahmen, waren sie vor vollendete Tatsachen gestellt: Sie waren von Informationen über Vorstandsverträge ausgeschlossen.<sup>27</sup>

Das BetrVG vergrößerte die Beteiligung der Belegschaftsvertreter im Aufsichtsrat auf ein Drittel; außerdem wählte nun die gesamte Belegschaft ihre Aufsichtsratsvertreter. Bei der Allianz zog man daraus den Schluss, das Kontrollgremium von bisher 16 auf 12 Mitglieder – acht Aktionärsvertreter und vier Belegschaftsvertreter – zu verkleinern, um „den Einfluss der Arbeitnehmerseite nicht zu groß werden zu lassen“ und „betriebsfremde Einflüsse auszuschalten“ – so die Begründung von Goudefroy. Dies war auf die aus seiner Sicht drohende Gefahr gemünzt, dass nicht nur Betriebsräte, sondern auch Gewerkschaftsfunktionäre in den Aufsichtsrat gewählt werden könnten. Dazu kam es dann aber nicht. Alle vier gewählten Belegschaftsvertreter stammten aus den Reihen der Betriebsräte: der GBR-Vorsitzende Albert Unterberger, sein Stellvertreter im GBR Max Mertens, der Betriebsrat der BVB Alfons Hooffacker sowie als Vertreter der Arbeiter Heinz Krimpmann.<sup>28</sup> Dies sollte auch bis zum neuen Mitbestimmungsgesetz von 1976 so bleiben: In die Aufsichtsräte im Allianz-Konzern wurden stets nur Betriebsratsmitglieder als Arbeitnehmervertreter gewählt, was in der Versicherungswirtschaft die Regel war.<sup>29</sup>

Alfons Hooffacker geriet seit der ersten Aufsichtsratssitzung, an der die neu gewählten Betriebsräte teilnahmen, in Konfrontation mit dem Vorstand und den Aktionärsvertretern, da er immer wieder verlangte, dass ein Arbeitnehmervertreter in den Arbeitsausschuss aufgenommen werden

solle. Die prompt erfolgenden Ablehnungen seiner Anträge entmutigten ihn nicht; die Aufsichtsratsitzungen gerieten bisweilen zu einer grundsätzlichen Auseinandersetzung zwischen ihm und dem Vorstand. Die Gesamtbetriebsräte von Allianz und Allianz Leben waren schließlich nicht mehr bereit, seinem Konfrontationskurs zu folgen, und wollten seine Wiederwahl in den Aufsichtsrat mit einer konkurrierenden Liste verhindern. Nach einem heftigen Wahlkampf zogen vier Mitglieder der Konkurrenzliste in den neuen 15-köpfigen Aufsichtsrat ein, aber auch Hooffacker. Wegen einiger ausfallender Bemerkungen im Wahlkampf warf ihm der Allianz-Vorstand wiederholte schwere Störung des Betriebsfriedens vor und kündigte ihn fünf Tage nach seiner Wiederwahl in den Aufsichtsrat fristlos. Vor dem Arbeitsgericht einigte man sich schließlich auf einen Vergleich, Hooffacker schied im Januar 1960 endgültig aus der Allianz und damit auch aus dem Aufsichtsrat aus.<sup>30</sup>

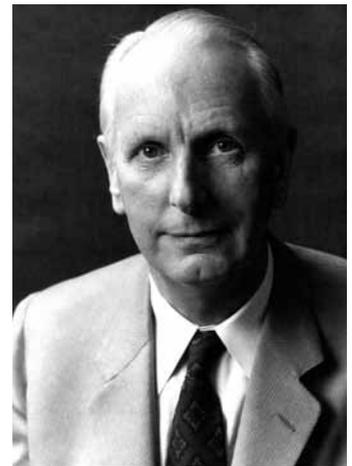
## Der „gute Wille zur Zusammenarbeit“

---

„Das neue Verhältnis zur Mitarbeiterschaft verlangt die ehrliche Anerkennung des Betriebsrates und den guten Willen zur Zusammenarbeit. Das ist jedoch nur möglich, wenn das vom Betriebsrat vertretene Eigeninteresse der Belegschaft voll gewürdigt und ihm im betrieblichen Geschehen entsprechend Raum gegeben wird. Leitgedanke des Zusammenwirkens sollte sein, alle Möglichkeiten auszuschöpfen, die das Betriebsverfassungsgesetz, nicht nur formal ausgelegt, bietet. Die Abkehr von autoritären Führungsmethoden und der Übergang zu einer Praxis der Menschenführung, die den Betriebsangehörigen aus einem Betriebsuntertan zum Mitarbeiter heranbildet, sind sozialpolitische Aufgaben ersten Ranges. Die demokratische Gesellschaftsordnung wird erst dann in den Augen aller Mitbürger glaubwürdig, wenn der Staatsbürger im Betrieb seinen festen Standort gewinnt.“<sup>31</sup>

Mit diesen Worten schloss Rudolf Eversmann sein 1963 gehaltenes Referat über die Bedeutung des Betriebsrats ab. Eversmann war mehr als 20 Jahre – von 1956 bis 1977 – verantwortlich für die Bereiche Verwaltung, Personal und Soziales, Recht und Steuern und damit auch der Ansprechpartner für die Betriebsräte im Vorstand. Sein Bekenntnis zu einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit den Belegschaftsvertretungen setzte sich wohlthuend von manchen Stimmen aus der Industrie ab, die immer noch eine konfrontative Haltung gegenüber den Interessenvertretungen einnahmen und dem „Herr-im-Haus-Standpunkt“ als ordnungspolitischem Leitbild nachtrauerten. Bei der Allianz waren diese Zeiten überwunden. Hier hatte sich nicht nur ein neuer Umgangsstil mit den Mitarbeitern herausgebildet – der Betriebsrat war nun eine anerkannte Instanz im Unternehmen.

Dies lag nicht zuletzt an besonderen Umständen. Die Betriebsratsvorsitzenden der Hauptverwaltung in München waren in den 1950er- und frühen 1960er Jahren stets Persönlichkeiten, die aufgrund ihrer beruflichen



Der Jurist Rudolf Eversmann war als Personalvorstand viele Jahre wichtigster Ansprechpartner der Betriebsräte.

Tätigkeit auch eine besondere Position in der Unternehmenshierarchie einnehmen. Der erste Vorsitzende der Belegschaftsvertretung Max Scholber hatte bereits 1946 eine Handlungsvollmacht für den Personalbereich erhalten. Sein Nachfolger im Amt des Betriebsratsvorsitzenden der Hauptverwaltung wurde 1955 Karl Erich Kracht, der in München die Kfz-Abteilung aufbaute und schon 1949 Prokurist geworden war. Nachdem Kracht im Januar 1958 aus dem Betriebsrat ausschied, wurde der damals 31-jährige Willi Fritz aus der Abteilung Unfall-Schaden Vorsitzender. Dieses Amt übte er bis April 1963 aus. In seinem eigentlichen Arbeitsbereich wurde ihm im Mai 1961 Prokura erteilt, und nach seinem Ausscheiden aus der Interessenvertretung wurde er im September 1963 zum Leiter der Personalabteilung ernannt.<sup>32</sup> Diese biografischen Schlaglichter zeigen, dass Engagement

im Betriebsrat für die Karriere im Unternehmen kein Nachteil war. Die ersten Betriebsratsvorsitzenden der Hauptverwaltung verinnerlichten in ihrer Person die „Doppelbindung“, die schon das BRG von 1920 dem Betriebsrat auftrug: Wahrnehmung der Interessen der Arbeitnehmer und Unterstützung des Arbeitgebers in der Erfüllung der Betriebszwecke.<sup>33</sup> Sie repräsentierten einen anderen Typus des Interessenvertreters, als er in der Industrie anzutreffen war. Man kann sogar die These aufstellen, dass sie als Betriebsräte die ersten „Co-Manager“ in der deutschen Wirtschaftsgeschichte waren: Als leitende Angestellte waren sie vom Vorstand berufene Manager des Unternehmens.<sup>34</sup> Sie besaßen ein doppeltes Vertrauen: das in mehreren Wahlen bezeugte Vertrauen der Belegschaft und das Vertrauen des Vorstands, das durch ihre Titel und ihre Vollmachten zum Ausdruck kam. Ihnen wurde eine hohe Wertschätzung von Belegschaft und Vorstand entgegengebracht. Gleichzeitig brachte schon ihre betriebliche Managertätigkeit ein großes Wissen über die Unternehmensabläufe und -interna mit sich, und es erwuchs daraus ein hohes Verantwortungsbewusstsein für das Unternehmen und ein großes Verständnis für ökonomische Zwangslagen. Bezeichnend für ihre Einstellung war, dass die ersten Betriebsratsvorsitzenden das Angebot des Vorstands ablehnten, sich von ihrer beruflichen Tätigkeit freistellen zu lassen, um sich auf die Betriebsratsarbeit zu konzentrieren.<sup>35</sup>

Vor diesem Hintergrund erklärt sich, warum größere Konflikte zwischen Betriebsräten und Vorstand – sieht man einmal von der Episode mit Alfons Hooffacker ab – in den ersten Jahrzehnten



Irmgard Hoos



Johanna Langner



Hans Reischl



Heinrich Krimpmann



Heinz Werner



K. Erich Kracht



Helmuth Heinrich

Der am  
13. Mai 1955  
gewählte  
Betriebsrat der  
Münchener  
Hauptverwaltung  
der Allianz



Paul Rother



Richard Seiboth



Wilhelm Bartels



Max Schmalzl

ausblieben. Konsens, nicht Konfrontation prägte die Sozialbeziehungen bei der Allianz. Sozialer Fortschritt wurde durch Überzeugungsarbeit mit leisen Tönen und nicht durch lautstarke Streiks und Demonstrationen erzielt.

## Teilhabe am „Wirtschaftswunder“

Die ersten anderthalb Jahrzehnte der Bundesrepublik waren von einem einzigartigen Wirtschaftsaufschwung geprägt, der dieser Zeit ihren Namen gab: Wirtschaftswunder. Die Wirtschaft wuchs in den 15 Jahren zwischen 1950 und 1965 im Jahresdurchschnitt um 5,6 Prozent, die Arbeitslosenquote sank praktisch auf Null, und die Unternehmensgewinne explodierten. Während der langen Periode des stetigen Wirtschaftswachstums gelang es den Gewerkschaften aufgrund der geringen Organisationsstärke nicht, den vorhandenen Verhandlungsspielraum tarifpolitisch auszuschöpfen. Die Betriebsräte in Großunternehmen nutzten dies, um soziale Leistungen durchzusetzen und finanzielle Zulagen zu sichern, die z. T. erheblich über dem Tarifniveau lagen. Im Zuge dieser Entwicklung entstand eine „Lohndrift“ zwischen Tarifeinkommen und effektiven Einkommen. Bei der Allianz ergab sich diese Abweichung vom Tarifgehalt vor allem durch die Zahlung des Weihnachts- und Urlaubsgelds. Nach langen Verhandlungen einigten sich

der Vorstand und der Arbeitskreis der Betriebsräte Ende 1956 auf eine neue Arbeitsordnung. Diese löste die bisher gültige Regelung aus dem Jahr 1934 ab. Die Parteien legten fest, dass beide Zulagen jeweils 60 Prozent eines Monatsgehalts betragen sollten, sodass allein hieraus eine Abweichung vom Tarif in Höhe von zehn Prozent resultierte. Außerdem wurden in der Arbeitsordnung als weitere anlassbezogene Zulagen eine Heiratsabgabe und eine Jubiläumsgratifikation festgeschrieben.<sup>36</sup>

Bei der Allianz hatte sich schon Ende der 1940er Jahre die Praxis entwickelt, dass die Betriebsräte dem Vorstand gegen Jahresende eine Liste von „Wünschen“ präsentierten, über die dann verhandelt wurde.<sup>37</sup> Anfangs waren dies durchweg Forderungen nach Sozialleistungen, bei denen der Gemeinschaftsgedanke oder der Fürsorgecharakter im Vordergrund stand, wie zum Beispiel Weihnachtsgeschenke und Weihnachtsfeiern für die Kinder der Angestellten oder die Essensversorgung in Kantinen. In den 1950er Jahren nahmen die betrieblichen Freizeitangebote beträchtliche Ausmaße an. Zum prägenden Gemeinschaftsbild gehörten Betriebsfeste im Sommer oder zu Weihnachten, Betriebsausflüge, Werksbüchereien und Sportvereine. Ein besonderes Augenmerk lag bei den Erholungsheimen der Allianz: Mitte der 1960er Jahre besaß die Allianz fünf Ferienobjekte, in denen die Mitarbeiter einen günstigen Urlaub verbringen konnten.<sup>38</sup>

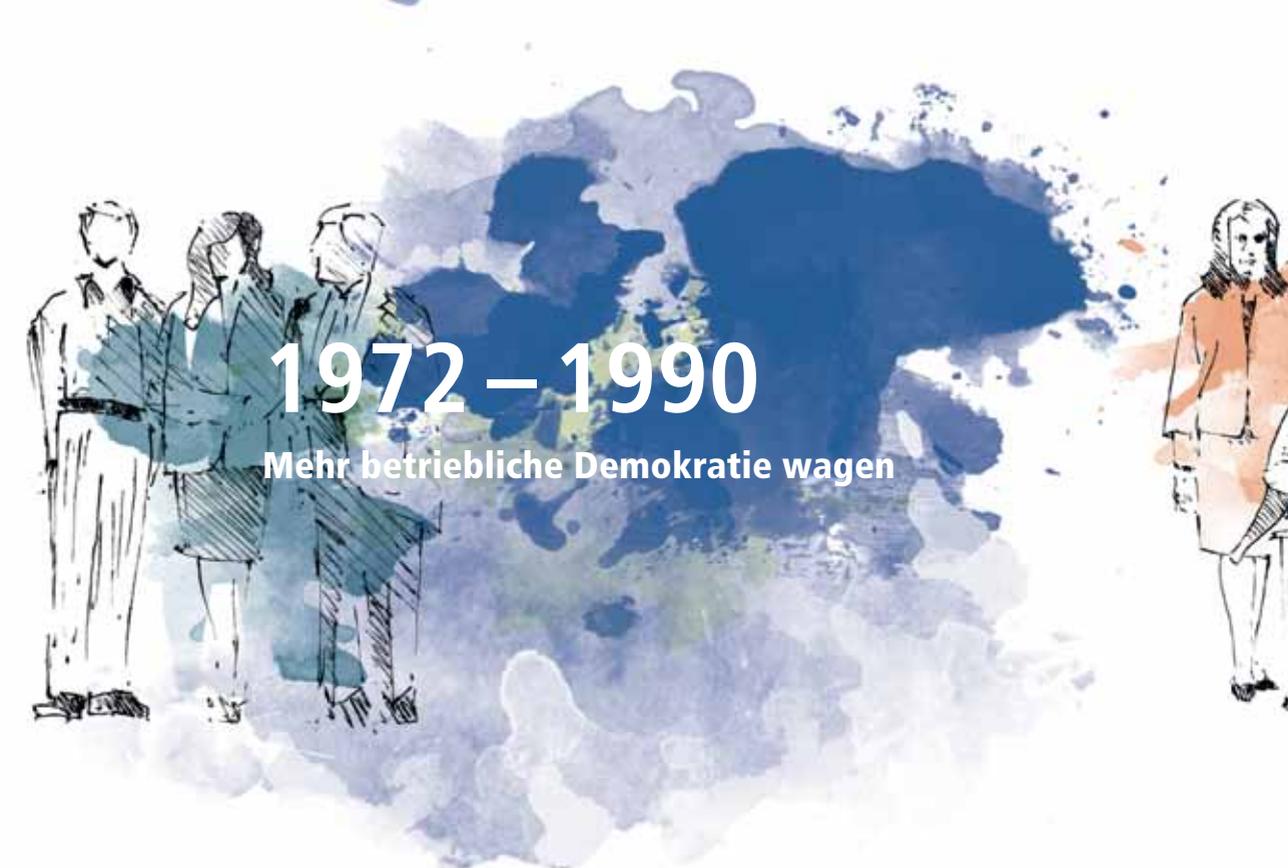
Mit solchen umfangreichen Sozialleistungen unterschied sich die Allianz in keiner Weise von industriellen Großunternehmen wie Siemens, Bayer oder Krupp. Aber es gab bei der Allianz auch soziale Regelungen, die in der Industrie unbekannt waren. Dazu gehörte eine angemessene Altersversorgung, die das Unternehmen seinen Angestellten gewährte. Die 1924 neu gegründete Allianz Versorgungskasse (AVK) war im Zuge der Währungsreform von 1948 in eine existentielle Krise geraten, da der Vorstand die Zusatzrenten nicht gemäß der gesetzlichen Abwertung im Verhältnis 10:1 reduzierte, sondern sich in der Pflicht gegenüber den Beschäftigten sah, ihnen die vollen Renten zu zahlen. Die erheblichen Zuschüsse des Unternehmens, welche die drohende Zahlungsunfähigkeit der AVK verhinderten, konnten keine Dauerlösung sein. Erst nachdem sich Betriebsrat und Vorstand 1952 auf ein ganzes Bündel von Maßnahmen geeinigt hatten, konnte die Allianz-Altersversorgung wieder auf festen Boden gestellt werden.<sup>39</sup>

Zu den lange unerfüllten Forderungen des Betriebsrats zählte der Wunsch nach Belegschaftsaktien. Die Mitarbeiter am Aktienkapital zu beteiligen, gehörte in den 1950er Jahren zum Forderungskatalog der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft (DAG), der viele Betriebsräte der Allianz angehörten. Ende des Jahrzehnts erhoben die Betriebsräte erstmals diese Forderung, aber erst im Zuge der Kapitalerhöhung im Jahre 1964 lancierte Allianz als eine der ersten der deutschen Aktiengesellschaften eine Belegschaftsaktien-Aktion. 1.695 Mitarbeiter erwarben Aktien, deren Kauf von der Gesellschaft mit insgesamt 847.000 DM bezuschusst wurde. Auch im folgenden Jahr beteiligten sich mehr als 1.600 Mitarbeiter an dem zweiten Kaufangebot, das die Allianz gegenüber ihren Angestellten abgegeben hatte. Dieser Erfolg zeigte das hohe Interesse der Mitarbeiter, eine Beteiligung an den „eigenen“ Unternehmen zu erwerben, und die Ausgabe von Mitarbeiteraktien sollte aufgrund des Drängens des Arbeitskreises der Gesamtbetriebsräte in den folgenden Jahren mehrfach wiederholt werden.<sup>40</sup>

Es wundert nicht, dass die „freiwilligen“ Sozialleistungen bei der Allianz einen erheblichen Kostenfaktor ausmachten. 1951 betrug die Sozialaufwendungen 9,5 Mio. DM. 1955 waren die freiwilligen sozialen Leistungen schon auf 17,1 Mio. DM angestiegen. Dennoch war sich der Vorstand bewusst, dass diese Sozialleistungen notwendig waren, um angesichts des leeren Arbeitsmarkts Mitarbeiter zu gewinnen und an sich zu binden. Vorstandsmitglied Eversmann brachte es auf den Punkt: „Unser Kapital sind ja unsere Mitarbeiter. Aus diesen grundsätzlichen Erwägungen heraus erscheinen uns die hohen Aufwendungen, die die Allianz Jahr für Jahr für ihr Sozialwerk, für die Altersversorgung ihrer Mitarbeiter und nicht zuletzt für die Erholung machen, gerechtfertigt. Wir sind auch der Meinung, dass in diesen Sozialaufwendungen für unsere Mitarbeiter zugleich auch die zweckentsprechende Beteiligung am Ertrag des Unternehmens gegeben ist.“<sup>41</sup>



Eine Aktie der Allianz Versicherungs-AG von 1963; Mitarbeiter konnten 1964 erstmals bezuschusste Belegschaftsaktien der Allianz erwerben.

The background features a watercolor wash in shades of blue and purple. On the left, there are three sketches of people in professional attire. On the right, there is a single sketch of a woman in an orange jacket. The overall style is artistic and modern.

# 1972 – 1990

## Mehr betriebliche Demokratie wagen

### Das Betriebsverfassungsgesetz von 1972

---

Mitte der 1960er Jahre rückte der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) die Forderung nach Mitbestimmung ins Zentrum seiner Politik. Die Mitbestimmungsinitiative des DGB war Ausdruck des Reformschwungs, der die bundesdeutsche Gesellschaft erfasste. Die Forderungen der Gewerkschaften entwickelten ihre außerordentliche Sprengkraft nicht zuletzt dadurch, dass der DGB sie in einer Phase erhob, in der die in der Nachkriegszeit entstandenen gesellschaftlichen Grundlagen immer mehr infrage gestellt wurden. Die Rezession von 1966/67 hatte das Vertrauen in stetiges Wirtschaftswachstum und ungebrochene Wohlstandsmehrung ins Wanken gebracht. Fragen der Einkommens- und Vermögenspolitik, der sozialen Chancengleichheit und der Mitbestimmung in den Unternehmen rückten in den Vordergrund der gesellschaftlichen Diskussion. Deshalb war es nur konsequent, dass in der ersten Legislaturperiode der sozialliberalen Koalition, die Bundeskanzler Willi Brandt im September 1969 unter das Motto „Mehr Demokratie wagen“ gestellt hatte, das Betriebsverfassungsgesetz grundsätzlich reformiert wurde. Das schließlich im Januar 1972 in Kraft getretene Reformgesetz erweiterte die Rechte der Interessenvertretungen erheblich. Bei personellen und sozialen Angelegenheiten besaß der Betriebsrat nun Veto- und Zustimmungsrechte, die seinen Einfluss auf die Personalpolitik der Unternehmen verstärkten. Dazu trugen auch das eigenständige Vorschlagsrecht in der Personalplanung und das nun gewährte Mitbestimmungsrecht bei der Fort- und Weiterbildung bei.<sup>1</sup>



Vor diesem Hintergrund veränderten sich die Methoden und der Umfang der Betriebsratstätigkeit bei der Allianz. Den Unterschied hob der Betriebsrat der Münchner Hauptverwaltung in einer Bilanz über die zweite Amtsperiode nach dem Inkrafttreten des Gesetzes im Oktober 1978 hervor: „Während sich der Betriebsrat in früheren Amtsperioden noch sehr um die Anerkennung der Mitbestimmungsrechte bemühte, so lag unser Augenmerk darauf, unsere Mitbestimmungsrechte mit Leben zu erfüllen.“<sup>2</sup>

Eine wichtige Rolle spielte dabei die Kommunikation mit der Personalabteilung. Die Bestimmungen des Gesetzes brachten den Betriebsräten nicht nur bei der Personalplanung Unterrichts-, Beratungs- und Vorschlagsrechte. Darüber hinaus gewährte es auch Mitbestimmungsrechte bei den vielen personellen Einzelmaßnahmen, die in einem Unternehmen zu treffen waren, von der Einstellung über die Eingruppierung bis zur Kündigung. All dies zwang nun die Betriebsräte und Personalabteilungen dazu, ihre Kontakte zu intensivieren und zu verstetigen. So wurden in den meisten Allianz-Betrieben monatliche Informationsrunden zwischen Betriebsrat und Personalabteilung eingeführt, welche die Zusammenarbeit und das gegenseitige Verständnis verbesserten.<sup>3</sup> Das neue Betriebsverfassungsgesetz konkretisierte die bisher wenig präzise Freistellungsregelung für die Interessenvertretungen. In Betrieben mit mehr als 300 Beschäftigten wurde mindestens ein Betriebsratsmitglied vollständig von seiner beruflichen Tätigkeit freigestellt. Diese gesetzliche

Bestimmung nahmen die neu gewählten Betriebsräte bei der Allianz nun auch in Anspruch. Neben der Freistellungsregelung verlieh die Bestimmung, dass bei Betrieben ab 300 Beschäftigten ein geschäftsführender Betriebsausschuss und weitere Fachausschüsse zur laufenden Arbeit gebildet werden konnten, der Professionalisierung der Betriebsratstätigkeit einen neuen Schub. Zusätzlich stärkte der nunmehr gewährte Anspruch auf Weiterbildung im Umfang von bis zu drei Wochen die

Schlagkraft der Mitarbeitervertretung.<sup>4</sup>

Die Umsetzung der neuen gesetzlichen Bestimmungen führte bei der Allianz zu erheblichen Spannungen. Zwar stimmten der Vorstand und der Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats in einem ersten Treffen nach Inkrafttreten des Gesetzes darin überein, „daß auch unter den neuen Gesichtspunkten der veränderten Betriebsverfassung alle Fragen im Geiste einer gut zusammenarbeitenden Partnerschaft behandelt werden“.<sup>5</sup> Aber als die Generaldirektion im Frühjahr 1972 versuchte, mit „Leitlinien“ ein einheitliches Gerüst für die zukünftige Zusammenarbeit im Konzern mit den Betriebsräten festzulegen, stieß sie mit ihrer rechtlichen Interpretation auf den Widerspruch des Arbeitskreises der Gesamtbetriebsräte. Die Differenzen konnten zunächst nicht überbrückt werden – im Gegenteil ergaben sich „ganz erhebliche Spannungen, die bis ins Emotionale gingen“.<sup>6</sup>

Dies lag auch daran, dass sich die Zusammensetzung der Betriebsratsgremien seit 1972 wandelte. Die Aufbruchstimmung, die das gesellschaftliche Leben im Jahrzehnt zwischen 1965 und 1975 prägte, ging auch an der Allianz nicht spurlos vorbei. Es stieg die Bereitschaft, für das Amt des Betriebsrats zu kandidieren. Die Betriebsratswahlen waren von teils heftigen Wahlkämpfen begleitet, und an die Stelle der bisher dominierenden Per-

sönlichkeitswahl trat überwiegend die Entscheidung zwischen konkurrierenden Listen. Ein Generationenwechsel machte sich bemerkbar, nachdem erfahrene Betriebsräte wie Max Mertens aus ihren Ämtern ausgeschieden waren. An ihre Stelle traten junge, hochqualifizierte Mitarbeiter – oft Mitglieder der DGB-Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV) –, die auf der Basis eines anderen Politikverständnisses eine höhere Konfliktbereitschaft an den Tag legten. Vor allem die Münchner Hauptverwaltung und die Frankfurter Versicherungs-AG bildeten das Zentrum dieser neuen Strömung. Der Betriebsrat der Münchner Hauptverwaltung wurde seit 1972 von dem



Willy Brandt auf einem Wahlplakat der SPD zum Bundestagswahlkampf 1972 (Archiv der sozialen Demokratie der FES; Petra Karthaus, Roy Walter)

damals 33-jährigen Juristen Rüdiger Stroebel geführt; die 1975 mit 36 Jahren erstmals in den Betriebsrat gewählte Juristin Ulrike Mascher wurde 1980 seine Amtsnachfolgerin. In der Frankfurter Versicherungs-AG wurde Alfred Hoffmann (HBV) 1972 von einer breiten Mehrheit der Betriebsräte anstelle des lange amtierenden Willi Zimmermann (DAG) zum Betriebsratsvorsitzenden gewählt.<sup>7</sup> Den Vorstand erreichten schon bald neue Töne aus München und Frankfurt. Im September 1974 drohte Wolfgang Schieren, der seit Juli 1971 Vorstandsvorsitzender der Allianz war, in einer Besprechung mit dem Arbeitskreis der Gesamtbetriebsräte mit einem Ende der Zusammenarbeit. Er führte aus, „daß mit einem Großteil der anwesenden Betriebsräte bisher stets eine vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich gewesen sei. In der letzten Zeit häuften sich jedoch die Anlässe ..., wo er sich die Frage stelle, ob es denn eigentlich seine Aufgabe als Vorstandsvorsitzender sei, mit dem Arbeitskreis im Gespräch zu bleiben. Wenn ich dann aber als Quittung für diese persönliche Einstellung mit polemischen Äußerungen und einem ständigen Herunterspielen von Erreichtem sowie dem Hineintragen von ideologischen Vorstellungen in den Betrieb konfrontiert werde, dann passe ich für die Zukunft.“<sup>8</sup> In der zweiten Hälfte der 1970er Jahre versachlichten sich die Kontroversen zwischen Betriebsvertretungen und Vorstand wieder. Selbst der von Schieren kritisierte Betriebsrat der Hauptverwaltung charakterisierte die Amtszeit von 1975 bis 1978 als „Konsolidierungsphase“.<sup>9</sup> Dazu hatte auch eine Grundsatzdiskussion im Arbeitskreis der Gesamtbetriebsräte im Mai 1976 beigetragen, in der Hoffmann, vor allem aber Stroebel vorgeworfen wurde, den bisher erfolgreichen Kurs der Arbeitnehmervertreter bei der Allianz zu torpedieren: „Man müsse auch Solidarität als Minderheit mit der Mehrheit üben. Stroebel wurde darauf hingewiesen, daß schon einmal vor geraumer Zeit durch sein Verhalten in Gang befindliche Verhandlungen über eine Aufstockung der Gratifikation nachhaltig belastet wurden durch offizielle Erklärungen Stroebels in der betreffenden Arbeitskreissitzung, die in einer Forderung nach systemändernden Maßnahmen gipfelten.“ Der Vorsitzende des Arbeitskreises Bruno Thiel mahnte Stroebel, „auf die anderen Betriebe und Betriebsräte Rücksicht zu nehmen. Der ständige Hinweis auf Recht und Gesetz brächte uns nicht weiter. Unser Sozialstatus gehe weit über das gesetzlich einklagbare Maß hinaus.“ Stroebel war von dieser heftigen Kritik aus den eigenen Reihen beeindruckt und scheint sie angenommen zu haben. Denn zum Ende der Amtsperiode konstatierte der Betriebsrat der Hauptverwaltung: „Gemeinsam mit der Geschäftsleitung haben wir eine Basis erreicht, auf der man gut weiterarbeiten kann.“<sup>10</sup>



Die Juristin Ulrike Mascher wurde 1980 erste Betriebsratsvorsitzende bei der Allianz.

## Konfliktfeld Rationalisierung

In einem Artikel für die „Zeitschrift für Versicherungswesen“ prognostizierte Allianz-Vorstandsmitglied Heinz-Leo Müller-Lutz, der für Betriebsorganisation, Datenverarbeitung und Systemplanung zuständig war, im Februar 1970, dass der Sachbearbeiter in der Versicherungswirtschaft

dafür, dass er qualitativ mehr leisten müsse, als Ergebnis der Rationalisierungsanstrengungen in den 1980er Jahren mehr Gehalt und eine geringere Arbeitszeit beanspruchen könnte. Zwar sei eine genaue Prognose der Höhe der Bezüge und der Arbeitszeit nicht möglich, aber „immerhin dürfte eine etwa 6stündige Aufenthaltszeit pro Tag im Büro, von der je 1/3 auf Arbeitszeit, Pausen und Fortbildung entfallen, ... die Regel bilden. Man wird mehr als bisher in Schichten arbeiten. Die gleitende Arbeitszeit wird eingeführt. Der Gesamteinsatz wird flexibel sein und sich nach den arbeitsrhythmischen Gegebenheiten richten müssen. Die gesamte Belegschaft wird – wenn überhaupt – nur zu Kernarbeitszeiten vollständig gleichzeitig anwesend sein.“<sup>11</sup>



Der Traum vom papierlosen Büro führte über Lesesäle für Mikrofilme und -fiches und wenig attraktive Arbeitsplätze für Frauen.

Die gesamte Belegschaft wird – wenn überhaupt – nur zu Kernarbeitszeiten vollständig gleichzeitig anwesend sein.“<sup>11</sup>

Müller-Lutz war seit Mitte der 1950er Jahre bei der Allianz die treibende Kraft geworden, wann immer es darum ging, technische Neuerungen in die betriebliche Praxis umzusetzen. Als er im März 1954 zum Leiter der neugegründeten Betriebswirtschaftlichen Abteilung (BWA) berufen wurde, herrschte bei der Allianz noch „die große Zeit der Lochkarte“, mit deren Hilfe Daten in den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen wie Buchhaltung, Gehalts- und Beitragsabrechnung sowie Risiken- und Schadensstatistiken verarbeitet und ausgewertet wurden. Aber schon im Januar 1956 betrat die Allianz das Neuland der elektronischen Datenverarbeitung, als sie als erste europäische

Versicherungsgesellschaft mit dem IBM 650 einen Großrechner einsetzte. Direkte Bekanntschaft mit Computern machten viele Allianz-Mitarbeiter erstmals Ende der 1960er Jahre, als die integrierte Bestandsverwaltung auf der Basis eines firmeneigenen Datenbanksystem ELIAS (Elektronisches Integriertes Allianz System) eingeführt und Terminals der viel leistungsfähigeren dritten Generation von Großrechnern an den Arbeitsplätzen aufgestellt wurden. Der Rationalisierungseffekt der technischen Neuerungen war beträchtlich: Beanspruchte die Bearbeitung von 1.000 Versicherungspolicen auf der Basis von Lochkarten bei der Allianz noch 162 Stunden, so verkürzte die dritte Generation den Arbeitsaufwand auf nur noch 30 Stunden. Die Rationalisierungsmaßnahmen beschränkten sich jedoch nicht auf die Umsetzung des technischen Fortschritts, sondern umfassten auch arbeitsorganisatorische Veränderungen. Anfang der 1970er Jahre wurde als ein Rationalisierungsgroßprojekt die Einführung von Verwaltungsgemeinschaften in Angriff genommen, in denen der Innendienst der Konzerngesellschaften an einzelnen Standorten zusammengefasst wurde.<sup>12</sup> Die Allianz nahm in der Versicherungswirtschaft die Vorreiterrolle bei der Rationalisierung ein. Die internen Beweggründe waren gleich geblieben: Schon Anfang der 1960er Jahre hatte Müller-Lutz „Wettbewerbsgründe und akuten Personalmangel“ genannt, und die Gründung der Verwaltungsgesellschaften hatte der Vorstandsvorsitzende Alfred Haase im Sommer 1969 im Aufsichtsrat damit begründet, dass die Allianz „angesichts des ständig zunehmenden Arbeitskräftemangels“ alle Möglichkeiten der Rationalisierung ausnutzen müsse, um „die Wettbewerbsfähigkeit der Allianz-Gesellschaften zu erhalten und zu stärken“. Das Aufsichtsratsprotokoll ergänzt: „Herr Haase

betont, daß diese Maßnahmen unter größtmöglicher Schonung des Status der Mitarbeiter und in vertrauensvoller Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis der Gesamtbetriebsräte der Allianz-Gesellschaften durchgeführt werden sollen, die er schon in der letzten Zeit laufend über den Stand der Planung informiert habe.“<sup>13</sup> Mit der Gründung der Verwaltungsgemeinschaften verschärfte die Allianz jedoch ihren Rationalisierungskurs. Eine interne Bilanz vom Frühjahr 1974 hob hervor, dass die Allianz wie alle anderen Versicherungsunternehmen ihren Mitarbeiterstab jahrelang ausgebaut habe. „Mit der Bildung der Verwaltungsgemeinschaften im Jahr 1970 trat jedoch eine Wendung ein. Es wurden Arbeitsplätze zusammengelegt, freiwerdende Stellen nicht mehr besetzt. So nahm der Personalbestand im Innendienst der Allianz-Sachgruppe – im Gegensatz zu der Entwicklung der gesamten Branche – in den letzten zwei Jahren ab, und zwar von 13.983 auf 12.935 Arbeitnehmer; das entspricht einem Rückgang um 7,5 Prozent.“<sup>14</sup>

Um die Akzeptanz der Rationalisierungsmaßnahmen in der Belegschaft zu erhöhen, hatte der Vorstand schon in der Arbeitsordnung von 1957 – nur wenige Monate nach Einführung des IBM 650 – dem Arbeitskreis der Gesamtbetriebsräte gegenüber das Zugeständnis gemacht, dass „künftig beim Arbeitsplatzwechsel aus betriebsorganisatorischen Gründen sämtliche Bezüge einschließlich aller Zulagen erhalten bleiben“. Damit nahm man einen wichtigen Punkt der Diskussion um den Rationalisierungsschutz späterer Jahre vorweg. Die Rationalisierung blieb dennoch – gerade wegen der Vorreiterrolle der Allianz auf diesem Gebiet – zwischen den Betriebsparteien ein viel diskutiertes Thema. Bemerkenswert ist, dass der damalige Vorsitzende des Arbeitskreises Max Mertens auf einem Kolloquium der Gesamtbetriebsräte der Allianz-Gesellschaften mit der BWA im Februar 1961 einen weiteren Schlüsselbegriff der 1970er Jahre vorwegnahm, indem er Müller-Lutz ermahnte, „bei aller Technisierung“ auch „eine Humanisierung der Arbeit“ nicht zu vergessen.<sup>15</sup> Ein wichtiger Erfolg gelang den Betriebsräten im Juni 1969, als die Allianz nach langen Verhandlungen bereit war, den Kündigungsschutz für langjährige, ältere Mitarbeiter zu erweitern. Die Allianz verpflichtete sich in Betriebsvereinbarungen mit den vier Gesamtbetriebsräten des Konzerns, „Kündigungen nach dem 25jährigen Dienstjubiläum gegenüber Mitarbeiter, die das 55. und gegenüber Mitarbeiterinnen, die das 50. Lebensjahr vollendet haben, nicht auszusprechen“. Wenige Jahre später erreichten die Betriebsräte hier eine Gleichstellung von Mann und Frau, indem generell Mitarbeiter über 50 Jahre mit 25 Dienstjahren unkündbar wurden – immerhin war von dieser Regelung Ende 1973 jeder zwölfte Mitarbeiter betroffen. Sie wurde Vorbild für den Kündigungsschutz, den die Tarifvertragsparteien 1975 für ältere Mitarbeiter vereinbarten. Schließlich kam der Vorstand der Forderung des Arbeitskreises der Gesamtbetriebsräte nach, eine Betriebsvereinbarung über die Bildung von Verwaltungsgemeinschaften abzuschließen, um das Projekt nicht bereits von Anfang an zu belasten. Die Vereinbarung vom 14. November 1969, die den Charakter eines gesetzlich erst im BetrVG von 1972 vorgeschriebenen Sozialplans besaß, schloss betriebsbedingte Kündigungen aus, sicherte den sozialen Besitzstand der betroffenen Mitarbeiter und gewährte Fahrtkostenzuschüsse sowie Mietüberbrückungszahlungen bei Versetzungen.<sup>16</sup>

Trotz dieser Erfolge und des im April 1970 für den Innendienst abgeschlossenen Rationalisierungsschutzabkommens zwischen dem Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen und den Gewerkschaften DAG und HBV nahm die Rationalisierungsdiskussion in der Allianz nach 1972

weiter an Fahrt auf. Grund dafür war sicherlich, dass sich die Beschäftigungssituation nach der „Ölkrise“ von 1973 grundlegend veränderte. Das „Wirtschaftswunder“ der 1950er- und 1960er Jahre gehörte endgültig der Vergangenheit an. Die Arbeitslosigkeit nahm zu, und die Rationalisierungsmaßnahmen bei der Allianz drohten nun, die hiervon betroffenen Beschäftigten zu Arbeitslosen zu machen.<sup>17</sup> Anfang 1976 forderte der Arbeitskreis der Gesamtbetriebsräte vom Vorstand „verbindliche Zahlen und verbindliche Angaben über die noch bevorstehenden Rationalisierungsmaßnahmen“. Der Arbeitskreis hatte im Vorfeld eine Kommission mit dem Vorsitzenden Thiel und dem Münchner Betriebsratsvorsitzenden Stroebel eingesetzt, die eine Grundsatzposition zur Rationalisierung erarbeiten sollten. In ihrem Konzept betonte die Kommission, dass es nicht Aufgabe der Betriebsräte sei, „Rationalisierungsmaßnahmen zu verhindern“, denn dazu fehle eine gesetzliche Handhabe. Es obliege ihnen vielmehr, „die Arbeitsplätze möglichst zu erhalten und die für die Arbeitnehmer auftretenden Folgen der Arbeitsintensivierung und der Kontrolle frühzeitig zu erkennen und gegebenenfalls durch entsprechende Maßnahmen zu verhindern oder zumindest auf ein für den einzelnen erträgliches Maß zu bringen“.<sup>18</sup>

In der Sitzung des Arbeitskreises der Gesamtbetriebsräte am 16. Januar 1976 erläuterte Müller-Lutz die Pläne des Vorstands: „Die Rationalisierung sei erforderlich, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten bzw. zu verbessern.“ Aber auch die Beschäftigten profitierten, denn die Verbesserung der Tarifstruktur – eine Erhöhung der Einkommen zwischen 1950 und 1975 um 639 Prozent – sowie die Arbeitszeitverkürzungen von insgesamt 3,5 Stunden seit den 1950er Jahren seien „zum großen Teil erst aus dieser Rationalisierung heraus möglich“ geworden. Der „Rationalisierungspraktiker“<sup>19</sup> betonte, dass „für ihn das Programm der Rationalisierung immer das Bemühen gewesen [sei], monotone und daher ‚unmenschliche‘ Arbeiten auf die Maschine zu legen“. In der Diskussion gab der Vertreter der Personalabteilung zu, dass sich die Mitarbeiterzahl zwischen 1971 und 1975 um 14 Prozent verringert habe; die Rationalisierungsschwerpunkte würden zukünftig weiterhin auf der Personalreduzierung „bei den Datotypistinnen, den Registratoren und dem Schreibdienst liegen“. Aus der Diskussion zog der Arbeitskreis den Schluss, dass weitere Rationalisierungsmaßnahmen nicht widerspruchlos hingenommen werden könnten. In einer Erklärung lehnte er „Rationalisierungsmaßnahmen, die nicht oder die nicht auch den Interessen der in den Betrieben der Allianz tätigen Menschen dienen“, ab. Er ersuchte die Geschäftsleitung „unter Berücksichtigung der gesamtwirtschaftlichen Situation einschließlich der Arbeitsmarktlage, laufende Rationalisierungsmaßnahmen spürbar zu verlangsamen und geplante Rationalisierungsmaßnahmen, soweit möglich, vorerst zurückzustellen.“<sup>20</sup>

Der Vorstand war nicht bereit, darauf einzugehen. Er verteidigte sein Vorgehen in seiner Sitzung am 9./10. Februar 1976 so: „Erhaltung der Arbeitsplätze ist nur möglich, wenn die Kosten innerhalb der durch die Prämie erzielbaren Deckung bleiben. Außerdem sind bisher im wesentlichen nicht Entlassungen ausgesprochen, sondern nur Ausscheidende nicht ersetzt worden.“ In der darauffolgenden Vorstandssitzung am 8. März 1976 beklagte Müller-Lutz, dass die Gewerkschaften eine Antirationalisierungskampagne betrieben, der sich die Betriebsräte angeschlossen hätten. Nun würden die Maßnahmen bis hin zur Kündigung

schwieriger und nicht mehr so ohne Weiteres „lautlos durchführbar“ sein. Der Vorstand sah sich zum Dialog gezwungen und bot „Aufklärungsveranstaltungen und -gespräche“, allerdings „ohne Zahlenangaben“, an, um die Interessenvertretung von der Notwendigkeit der Personaleinsparungen zu überzeugen.<sup>21</sup>

War es auf den nachdrücklichen Widerstand der Betriebsräte oder auf die steigende Zahl der Neuabschlüsse zurückzuführen – 1977 kam der jahrelange Stellenabbau im Innen- und Außendienst zum Stillstand. Die „Allianz Zeitung“ berichtete im Mai 1978 unter der Überschrift „Kaum noch Personalrückgang“: „Bei den Gesellschaften der Allianz-Sachgruppe waren Ende 1977 im Inland 14.947 Mitarbeiter [und 44.177 freiberufliche Vertreter] beschäftigt.“ Das seien lediglich 1,2 Prozent weniger als im Vorjahr und müsse als „ein Anzeichen“ dafür angesehen werden, „dass sich die ab Herbst 1971 einsetzende Anpassung des Personalstandards an verbesserte betriebstechnische Voraussetzungen einem vorläufigen Abschluss nähert“. In seinem Rückblick auf das Jahr 1977 verkündigte Wolfgang Schieren offiziell das Ende der Sanierungsarbeiten; „für überschaubare Zukunft“ prophezeite er Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsplatzsicherheit.<sup>22</sup>

Einige der Prognosen, die Müller-Lutz 1970 im Hinblick auf die Veränderungen der Arbeitsbedingungen durch die Rationalisierung aufgestellt hatte, waren Ende der 1980er Jahre Wirklichkeit geworden. Die Tarifvertragsparteien hatten die Gehälter in mehreren Schritten erhöht, 1971 sogar ein tarifliches Weihnachtsgeld eingeführt. Die tarifliche Arbeitszeit war zwar nicht auf 6 Stunden pro Tag gesunken, aber 1973 auf 40 Stunden und 1990 auf 38 Stunden pro Woche verkürzt worden. Zudem wurde seit 1970 nach kontroversen betrieblichen Diskussionen von Standort zu Standort die gleitende Arbeitszeit eingeführt – Vorreiter waren hier München und Frankfurt.<sup>23</sup>

Hinzu trat ein weiterer Ausbau der freiwilligen Sozialleistungen, welche die Betriebsräte erstritten. Nach der Überwindung der Krise von 1970 forderte ein zunehmend selbstbewusst auftretender Arbeitskreis der Gesamtbetriebsräte angesichts kontinuierlich hoher Bilanzüberschüsse, die Mitarbeiter an den Gewinnen zu beteiligen. Die Abwehrhaltung des Vorstands wurde angesichts des langen Atems der Betriebsräte zunehmend unhaltbar. 1975 stimmte die Allianz der Zahlung einer einmaligen 10 prozentigen Sonderzahlung auf das Monatsgehalt beim Innen- und Außendienst zu. Doch es blieb nicht bei dieser einmaligen Zahlung, auch wenn sich der Vorstand lange gegen den Abschluss einer Betriebsvereinbarung über eine Erfolgsbeteiligung sträubte. Im Mai 1983 konnte der Kölner Betriebsratsvorsitzende Dieter Müller auf einer Betriebsversammlung endlich verkünden: „Die Allianz ist so gnädig, dem jahrelangen Quengeln nachzugeben. In einer Zeit, da alle Welt Kürzungen hinnehmen muß, verbuchen wir, zusätzlich zur Mai-Gratifikation von 90 % weitere 20 % Erfolgsbeteiligung. Zusammen mit der Weihnachtsgratifikation von 90 % kommen wir damit auf die ersehnten 14 [Gehälter] pro anno“. Die Vereinbarung enthielt freilich aus Sicht der Betriebsräte einen Pferdefuß, da dieser Wert nur erreicht werden konnte, wenn vorher festgelegte unternehmerische Planziele erfüllt wurden.<sup>24</sup>



Der Vorstandsvorsitzende Wolfgang Schieren (links) im Gespräch mit Bruno Thiel (rechts), dem Vorsitzenden des Gesamtbetriebsrats der Allianz

## Die Umsetzung des Mitbestimmungsgesetzes von 1976

---

Als zweites mitbestimmungspolitisches Großprojekt neben der Modernisierung der Betriebsverfassung hatte sich die sozialliberale Koalition die Unternehmensmitbestimmung vorgenommen. Jedoch wurde erst nach langen Verhandlungen mit dem „Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer“ von 1976 ein Kompromiss erzielt, dem fast 95 Prozent der Bundestagsabgeordneten zustimmten. In der deutschen Geschichte gibt es wohl kein weiteres Beispiel, dass ein Gesetz von so großer gesellschaftspolitischer Bedeutung nach einer jahrelangen kontroversen Auseinandersetzung mit einer so hohen Zustimmung des Parlaments gegen die Vorstellungen von Gewerkschaften und Wirtschaftsverbänden verabschiedet wurde. Bei Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten war der Aufsichtsrat nun paritätisch zu besetzen, allerdings besaß der von den Anteilseignern bestellte Aufsichtsratsvorsitzende im Streitfall ein Doppelstimmrecht. Auf der Arbeitnehmerbank des Aufsichtsrats waren nun Gewerkschaftsvertreter und ein Vertreter der leitenden Angestellten verpflichtend zu wählen.<sup>25</sup>

Die seit 1952 in den Aufsichtsrat der Allianz gewählten Vertreter der Arbeitnehmer waren ausschließlich Betriebsräte und nicht externe Gewerkschafter gewesen. Nach der Wahl von 1970 waren dies Bruno Thiel, Adolf Dinkelacker, Wilhelm Tenge, Richard Seiboth und Georg Köhler. Die herausragende Persönlichkeit war Thiel als Vorsitzender des Stuttgarter Betriebsrats, Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats (GBR) der Allianz und Vorsitzender des Arbeitskreises der Gesamtbetriebsräte. Dinkelacker war Leiter der Bestandsverwaltung, Betriebsratsvorsitzender der

Hauptverwaltung Stuttgart und GBR-Vorsitzender der Allianz Leben, Köhler GBR-Vorsitzender der Bayerischen Allianz und Tenge Betriebsratsvorsitzender der Allianz in Köln; der Münchner Werkstatteleiter Seiboth war stellvertretender Betriebsratsvorsitzender der Hauptverwaltung und repräsentierte die Arbeiter.<sup>26</sup>

Nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 war der Aufsichtsrat der Allianz von 15 auf 20 Mitglieder zu erweitern, von denen drei Vertreter von Gewerkschaften stammen mussten. Da zum ersten Mal die Möglichkeit bestand, dass externe Gewerkschaftsvertreter in den Aufsichtsrat einrücken würden, versuchte der Allianz-Vorstand Einfluss auf die Kandidatenliste zu nehmen. Grundsätzlich bestand nämlich die Möglichkeit, anstelle von Gewerkschaftsfunktionären Betriebsangehörige, die Gewerkschaftsmitglieder waren, als Kandidaten zu benennen. DAG und HBV lehnten dies jedoch ab; die HBV war an einen Beschluss des DGB gebunden, dass auf die Vorschlagslisten nur externe Gewerkschafter gesetzt werden sollten. Deshalb wandte sich der Leiter des Personalwesens Franz Link im September an Paul Seiler, den Vorsitzenden des Deutschen Handlungsgehilfen-Verbands (DHV) im Christlichen Gewerkschaftsbund. Der DHV hatte – wie Seiler Link gegenüber bekannte – „ein rundes Dutzend Mitglieder bei den Allianz-Gesellschaften“. Er war damit einverstanden, dass Link unter diesen Mitgliedern „nach möglichen Kandidaten Ausschau“ hielt und die DHV dann eine Gewerkschaftsliste aufstellte, auf der „keine Gewerkschaftler, sondern Betriebsangehörige“ kandidieren würden. Letztlich kandidierten drei Gewerkschaftslisten – die Liste des DHV mit dem Listenführer Alfons Goppel, dem 40-jährigen Neffen des gleichnamigen bayerischen Ministerpräsidenten und Werbeleiter der BVB.

„Würden Sie einem Fremden Ihre Wohnungsschlüssel anvertrauen?“ lautete sein Wahlmotto – ganz auf Abgrenzung zu den bekannten Gewerkschaftern der Konkurrenzlisten von DAG und HBV bedacht. Die fünf Angestelltenvertreter im Aufsichtsrat wurden nicht in einer Persönlichkeitswahl gewählt, da sowohl der Hamburger Betriebsratsvorsitzende Gerhard Claasen (DAG) als auch der Betriebsratsvorsitzende der Münchner Hauptverwaltung Rüdiger Stroebel (HBV) eigene Listen einreichten, auf denen allerdings nicht nur Mitglieder der von ihnen vertretenen Gewerkschaften kandidierten.<sup>27</sup>

Die am 20. Februar 1978 durchgeführte Aufsichtsratswahl endete mit einigen Überraschungen: Bei einer Beteiligung von 74 Prozent der knapp 23.000 Wahlberechtigten erhielt die von Claasen angeführte Angestellten-Liste „Unabhängige Betriebsräte“ 55 Prozent der Stimmen



Hans Holzner (rechts im Bild, stehend) fungierte bei der Aufsichtsratswahl 1983 als Wahlvorstand der Münchner Hauptverwaltung.

und damit vier Mandate; ihr folgte die von Stroebel initiierte Liste mit knapp 24 Prozent und einem Aufsichtsratsitz. Bei den drei Gewerkschaftslisten kam die DAG auf 47, der DHV auf knapp 32 und die HBV nur auf knapp 21 Prozent; damit war auch Alfons Goppel in den Aufsichtsrat gewählt.<sup>28</sup>



Gruppenfoto auf dem Dach der Zweigniederlassung Berlin in der Joachimsthaler Straße anlässlich einer Sitzung des Arbeitskreises der Betriebsräte in den 1970er Jahren

Arno Paul Bäumer, Vorstandsvorsitzender von Allianz Leben seit 1972, hatte schon im Sommer 1976 in seiner Funktion als Präsident des Gesamtverbands der Versicherungswirtschaft ein Positionspapier zum Mitbestimmungsgesetz von 1976 an die Leiter der Unternehmen versandt, die der neuen Regelung unterliegen würden. Hauptzweck war „zu verhindern, daß durch Maßnahmen eines Unternehmens ... andere Unternehmen entscheidend präjudiziert werden“. Ein zentrales Problem sah Bäumer – wie in den 1950er Jahren – in der Zusammensetzung von Aufsichtsratsausschüssen. Nach seiner Rechtsauffassung sei nur ein Ausschuss – nämlich der im Gesetz vorgeschriebene Ausschuss zur Bestellung und Widerruf von Vorstandsmitgliedern – paritätisch zu besetzen; in Bezug auf die Einsetzung und Zusammensetzung weiterer Ausschüsse sei der Aufsichtsrat völlig frei, sie könnten sogar völlig ohne Arbeitnehmervertreter sein. Bäumer empfahl deshalb, die Satzungen oder Geschäftsordnungen der Aufsichtsräte, welche die Zusammensetzung der Ausschüsse regeln, „rechtzeitig, bevor das Gesetz auf die betroffenen Gesellschaften anzuwenden ist“, zu ändern.<sup>29</sup>

Als die neu gewählten Aufsichtsratsmitglieder im Sommer 1978 ihr Mandat im Aufsichtsrat antraten, waren sie vor vollendete Tatsachen gestellt. Der Vorstandsausschuss setzte sich gemäß rechtzeitig im Mai vorgenommenen Änderungen der Geschäftsordnungen ausschließlich aus Ver-

tretern der Anteilseigner zusammen. Immer wieder kam es – insbesondere bei den konstituierenden Sitzungen von Aufsichtsräten nach Neuwahlen – zu Konflikten um die Zusammensetzung des Vorstandsausschusses. Im Juni 1983 führte die Blockadehaltung der Vorstände und Anteilseigner im Aufsichtsrat der Frankfurter Versicherungs-AG sogar zu einer „Kampfabstimmung“, als Dieter H. Alberg für die Arbeitnehmerbank beantragte, einen Betriebsrat als weiteres Mitglied in den Vorstandsausschuss zu berufen. Nach Feststellung der Stimmgleichheit erklärte der Aufsichtsratsvorsitzende Schieren den Antrag für gescheitert.<sup>30</sup>

Trotz solcher Niederlagen der Arbeitnehmervertreter war das Urteil des DGB-Vorsitzenden, Heinz-Oskar Vetter, der das Mitbestimmungsgesetz von 1976 als „die größte Enttäuschung seiner Amtszeit“ bezeichnete, eine eklatante Fehleinschätzung.<sup>31</sup> Tatsächlich bewirkte das Gesetz in der betrieblichen Praxis einen erheblichen politischen Gewichtszuwachs der Betriebsräte. Dies lag vor allem daran, dass die „Beinahe-Parität“ im Aufsichtsrat den Einfluss der Belegschaftsvertretungen auf die Unternehmenspolitik erheblich ausweitete. Nun rückte eine große Zahl von Betriebsratsmitgliedern in die neu gewählten Aufsichtsräte, und vielfach wurde der Konzern- oder Gesamtbetriebsratsvorsitzende zum stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden gewählt. Dies vergrößerte den Einfluss der Arbeitnehmervertreter, da sich ihr Zugang zu Unternehmensinformationen wesentlich verbesserte und sie direkt an grundsätzlichen Entscheidungen beteiligt waren.



# 1990 – 2000

## Mitbestimmung in Zeiten politischen und wirtschaftlichen Wandels

### Interessenvertretung in der Deutschen Versicherungs-AG

Die Zeitenwende um 1989 stand im Zeichen der friedlichen Revolutionen in den mittel- und ost-europäischen Ländern, die das Ende des Realsozialismus einläuteten. Auch in Ostdeutschland zerfielen das Gesellschaftssystem und der Staat der DDR innerhalb weniger Monate. Die Unternehmen erreichte die Protestbewegung erst mit Verzögerung. In der Staatlichen Versicherung der DDR – dem ostdeutschen Versicherungsmonopolunternehmen – wurden im November 1989 vermehrt Stimmen des Protests laut. Sie richteten sich auch gegen die bisherige gewerkschaftliche Interessenvertretung, die Betriebsgewerkschaftsleitung (BGL). Die BGL waren 1948 an die Stelle der auch in Ostdeutschland zunächst aktiven Betriebsräte getreten; sie konzentrierten sich im Wesentlichen auf die Organisation des „sozialistischen Wettbewerbs“, um über Leistungs-

steigerungen die staatlichen Planvorgaben in den Betrieben zu erfüllen. Ein Mitbestimmungsrecht in arbeitsrechtlichen Fragen stand ihnen nicht zu; sie hatten aber Mitspracherechte bei den betrieblichen Sozialeinrichtungen, wie Kantinen, Sportstätten und Ferienhäusern.<sup>1</sup>

In den Belegschaften wurde Ende 1989 die Arbeit der BGL infrage gestellt. Einige Mitglieder der BGL traten zurück, andere wurde abgewählt. Manche behielten das Vertrauen der Mitarbeiter, „weil sie als kritische Kolleginnen und Kollegen bekannt waren“.<sup>2</sup> Forderungen nach einer autonomen betrieblichen Interessenvertretung mit eigenen Mitbestimmungsrechten blieben zunächst die Ausnahme. Das lag auch daran, dass die durch die soziale Betreuung in Jahrzehnten gewachsene Bindung des FDGB in den Betrieben trotz der zunehmenden Kritik am bürokratischen Apparat und am Amtsmissbrauch, an persönlicher Bereicherung und an den Privilegien führender Funktionäre noch sehr eng war. Selbst viele derjenigen, die für grundlegende Reformen eintraten, glaubten noch an die Reformfähigkeit des FDGB. Bei der Staatlichen wurden allerdings erste Stimmen laut, sich von der staatsnahen „Gewerkschaft der Mitarbeiter der Staatsorgane und Kommunalwirtschaft“ des FDGB zu lösen und eine eigene Gewerkschaft für die Mitarbeiter der Banken und der Versicherungswirtschaft zu gründen, „in der die gemeinsamen spezifischen Interessen zielgerichtet vertreten werden können“.<sup>3</sup>

Nachdem die Volkskammer der DDR Anfang März 1990 das „Gesetz über die Rechte der Gewerkschaften“ verabschiedet hatte, das als betriebliche Interessenvertretungen weiterhin nur die BGL vorsah, denen jetzt aber immerhin das Recht auf Abschluss von Betriebsvereinbarungen zugestanden wurde, kam es noch im gleichen Monat auch in den Betrieben der Staatlichen zu Neuwahlen. Anstoß dazu hatte der langjährige Generaldirektor der Staatlichen Versicherung der DDR, Günter Hein, gegeben, der am 13. März 1990 dazu aufgerufen hatte, bis zum 1. Mai eine gemeinsame Belegschaftsvertretung „durch von der Belegschaft demokratisch gewählte Interessenvertreter“ zu bilden. Wahlbeteiligungen von nahezu 100 Prozent und zahlreiche Kandidatenlisten, auf denen sich bis zu 20 Prozent der Belegschaft zur Wahl stellten, zeugen von dem Streben nach einer demokratischen Interessenvertretung, aber auch von der großen Bereitschaft, sich für einen betrieblichen Neuanfang zu engagieren.<sup>4</sup> Vielleicht hatte zu diesem herausragenden Engagement aber auch ein Ereignis beigetragen, das den weiteren Weg der Staatlichen bestimmen sollte: Am 14. März hatte das Ministerium der Finanzen und Preise der DDR, die Staatliche und die Allianz einen Vorvertrag abgeschlossen, das DDR-Versicherungsunternehmen ab dem 1. Mai 1990 in die Deutsche Versicherungs-AG (DV) zu überführen, an der sich die Allianz mit 49 Prozent beteiligen wollte. Während die geplante Kooperation zwischen der Allianz und der Staatlichen in Presse, Politik und Versicherungswirtschaft heftige Reaktionen auslöste, weil eine Fortschreibung des Monopols im Versicherungswesen befürchtet und daher eine Aufspaltung des DDR-Unternehmens gefordert wurde, sprachen sich die betrieblichen Interessenvertreter der Staatlichen am 19. April für die Gründung der DV aus. In ihrer Stellungnahme befürchteten sie, dass durch eine Auflösung oder Aufspaltung des Unternehmens „die Arbeitsplätze der Mitarbeiter nicht in vollem Umfang gesichert werden“. Auch hielten sie „die Allianz AG für den geeigneten Partner der DV, weil sie über die erforderliche Finanzkraft und Erfahrungen eines modernen Versicherungsbetriebes verfügt“. Die Interessenvertreter



Die Berliner Mauer an der Stresemannstraße; neben dem Graffiti „hoffentlich ALLIANZ versichert“ befindet sich eine Luke, die DDR-Grenzer verwendeten, um vor der Mauer zu patrouillieren, Februar 1990 (Foto: Ronald Golz)

forderten, die DV solle alle Mitarbeiter der Staatlichen übernehmen; außerdem sollte ein Rationalisierungsschutzabkommen abgeschlossen, der zu errichtende Aufsichtsrat paritätisch besetzt sowie für die Mitarbeiter ein neuer Tarifvertrag „auf der Grundlage des in der BRD gültigen Manteltarifvertrages“ vereinbart werden.<sup>5</sup>

Am 1. Juli 1990 wurde die DV mit einer Beteiligung von 51 Prozent der Allianz gegründet. Sie übernahm die rund 12.000 Beschäftigten des Innendienstes der Staatlichen. Mit dem Staatsvertrag zur Herstellung der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, dem ersten Vertragswerk des deutschen Einigungsprozesses, traten die Gesetze über die Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen ab dem 1. Juli auch in der DDR in Kraft. Deshalb erklärte der Vorstand der Allianz im Sommer gegenüber dem Arbeitskreis der Gesamtbetriebsräte, dass er die Tätigkeit der nach den alten gesetzlichen Regelungen der DDR gewählten BGL nicht anerkennen werde. In den Betrieben der DV mussten so schnell wie möglich Betriebsräte gewählt werden, was im Herbst 1990 mit der Unterstützung der Betriebsräte aus Westdeutschland und Berlin geschah. Noch im November wurde die erste Betriebsvereinbarung zwischen dem Betriebsrat der Berliner Hauptverwaltung und dem Vorstand der DV unter dem Vorsitzenden Günter Ullrich abgeschlossen, welche einen monatlichen Essensgeldzuschuss in Höhe von 80 DM gewährte. Nach und nach wurden durch Betriebsvereinbarungen wesentliche Sozialleistungen und betriebliche Regelungen, zum Beispiel zur Arbeitszeit, wie sie in der Allianz galten, auf die DV übertragen.

Nicht retten konnten die Betriebsräte jedoch die beiden unter der Regie der Staatlichen errichteten Ferienobjekte Gager (auf Rügen) und die Seeberger Hütte (Thüringen), die der Vorstand aufgrund der wirtschaftlichen Situation Anfang 1992 schließen ließ.<sup>6</sup>

Eine Mammutaufgabe erwuchs den neuen Belegschaftsvertretern zu Beginn ihrer Tätigkeit aus der Tarifpolitik. Durch die Einführung der DM in Ostdeutschland zum 1. Juli 1990 war die Lohn- und Gehaltsfrage zum Schlüsselproblem der Tarifpolitik geworden. In der Versicherungswirtschaft einigten sich die Tarifvertragsparteien, in einem Überleitvertrag die bundesdeutschen Tarifnormen auf die DV zu übertragen, um zu einheitlichen Tarifstrukturen zu kommen. Den Produktivitätsunterschieden zwischen Ost- und Westdeutschland versuchte man dadurch gerecht zu werden, dass man in der DV zum 1. Januar 1991 die Gehälter auf rund 60 Prozent des westlichen Tarifniveaus festlegte und für die nächsten Jahre einen stufenweisen Anpassungsprozess vereinbarte. Zunächst galt es aber, in den Betrieben zwischen Betriebsräten und Personalabteilung eine „Ersteingruppierung“ der Beschäftigten nach den westdeutschen Tarifgrundsätzen vorzunehmen. In der betrieblichen Realität wurde schnell deutlich, wie tiefgreifend der tarifpolitische Systemwechsel war. Die Eingruppierung in der DDR hatte sich vor allem nach der persönlichen Berufserfahrung sowie der individuellen Qualifikation gerichtet; viele Mitarbeiter, insbesondere diejenigen mit Hochschulabschluss, waren unter ihrem Qualifikationsniveau beschäftigt worden. Demgegenüber sollte nach den nunmehr geltenden Maßstäben der Eingruppierung allein die am jeweiligen Arbeitsplatz ausgeübte Tätigkeit maßgebend sein. Das erklärt, warum sich die erste Eingruppierung der fast 12.000 Mitarbeiter, welche die Betriebsräte mit ihren betrieblichen Kontrahenten bewerkstelligen mussten, monatelang hinzog. Jeder Arbeitsplatz musste bewertet werden, und eine Vielzahl von Einsprüchen zog das Verfahren zusätzlich in die Länge. In manchen Fällen konnten erst Vertreter der DAG und HBV die Auseinandersetzung schlichten.<sup>7</sup> Für die Allianz als Mehrheitsaktionär der DV galt es zunächst, den ehemaligen Staatsbetrieb wettbewerbsfähig zu machen, was den kompletten Umbau des Unternehmens nach sich zog. Neue Produkte der Allianz mussten eingeführt, Büroräume mit modernen Arbeitsmitteln und Technik ausgestattet, die Mitarbeiter fortgebildet und der Vertrieb neu organisiert werden. In der Anfangsphase bedeutete dies trotz personeller Unterstützung durch die Allianz – 1991 waren zeitweise monatlich bis zu 1.000 Mitarbeiter auf der Grundlage einer mit dem Arbeitskreis der Betriebsräte getroffenen Betriebsvereinbarung bei der DV als Fachberater im Einsatz – einen Personalmehrbedarf, sodass die Mitarbeiterzahl 1991 auf 13.900 stieg. Im Frühjahr 1991 legte der Vorstand der DV ein neues Strukturkonzept vor, das erste Standortschließungen und einen Mitarbeiterabbau vorsah. Die Umsetzung dieses Konzepts begleitete ein Rahmensozialplan, den der Vorstand und der Anfang 1991 gegründete Gesamtbetriebsrat am 30. August unterzeichneten. Es sah eine Vorruhestandsregelung für Mitarbeiter über 58 Jahre sowie die Übernahme aller Auszubildenden „mit einem guten Notendurchschnitt“ vor. Mitarbeitern, die von einer Versetzung betroffen waren, sollten umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen angeboten werden; für sie galten außerdem gehaltssichernde Maßnahmen im Falle einer niedrigeren Eingruppierung sowie Kostenübernahmen in Form von Umzugskosten, Fahrtkostenzuschüssen und Trennungsschadigungen.<sup>8</sup>



Die Mitglieder des Gesamtbetriebsratsausschusses der Deutschen Versicherungs-AG; stehend von links: Erika Rösner, Toralf Rommel, Axel Grimmenstein, Anita Sonntag  
sitzend von links: Christine Dietzel, Silvia Schlomann, Renate Daniel-Hauser (damals Trampenau), Axel Rieth, Karl-Heinz Hörig

Der Sozialplan hielt jedoch keine drei Monate. Schon am 13. November 1991 kündigte die Gesamtbetriebsratsvorsitzende Annett Rüger die Betriebsvereinbarung und forderte den Vorstand auf, unter Beteiligung von Vertretern der DAG und der HBV „umgehend neue Sozialplanverhandlungen aufzunehmen“. Für die überraschende Haltung des Gesamtbetriebsrats gab es mehrere Gründe. Der unter großem Zeitdruck entstandene Sozialplan enthielt in einigen Passagen – insbesondere beim Vorruhestand – Formulierungen, die nachträglich unterschiedlich interpretiert wurden. Der Vorstand lehnte einen Rechtsanspruch auf

Abschluss einer Vorruhestandsregelung für die älteren Mitarbeiter ab, und auch bei den betrieblichen Vorruhestandsleistungen gab es Differenzen. Aber die am 20. Dezember 1991 aufgenommenen Verhandlungen über einen neuen Sozialplan scheiterten nach drei Verhandlungsrunden am 31. Januar 1992. Der GBR rief daraufhin die nach dem BetrVG vorgesehene Einigungsstelle an – ein Schritt, den die Betriebsratsvorsitzende der Hauptverwaltung der DV, Renate Trampenau, später bedauerte: Dies sei eine „bittere Erfahrung für die Betriebsräte“ gewesen; ein „innerbetrieblicher Kompromiss ist vielleicht doch besser als ein unabänderlicher Richterspruch“.<sup>9</sup>

Rationalisierung und Standortkonzentration zogen einen Stellenabbau nach sich. Zwischen 1991 und 1993 verringerte sich die Beschäftigtenzahl im Innendienst um fast 6.000, bis 1995 wurden zusätzlich fast 2.000 Stellen reduziert. Der GBR der DV versuchte 1994, mit einem eigenen Konzept die Personalplanung in neue Bahnen zu lenken. Im Mittelpunkt stand dabei die Sicherung von Arbeitsplätzen durch einen Einkommensverzicht. Ziel des GBR war es, das Tempo des Personalabbaus zu drosseln; im Gegenzug war man bereit, auf einen Teil der tariflichen Einkommenserhöhungen zu verzichten. Der Vorstand der DV war grundsätzlich bereit, über dieses Konzept, das auf die Solidarität der Belegschaft setzte, zu diskutieren. Voraussetzung war aber die Zustimmung der Gewerkschaften, da eine entsprechende Betriebsvereinbarung nur auf der Grundlage einer tarifvertraglichen Öffnungsklausel möglich war; diese ließen HBV und DAG 1994 nicht zu. Erst mehr als ein Jahr später wurden in den Tarifverträgen Öffnungsklauseln vereinbart – für die DV kam diese Regelung aber zu spät.<sup>10</sup>

In der Zwischenzeit war nämlich das Ende der kurzen Geschichte der DV absehbar. Im Dezember 1991 hatte die Treuhandanstalt ihren Anteil von 49 Prozent an die Allianz verkauft; diese war nun Alleineigentümerin der DV. Im Juni 1996 konnte der Vorstand der DV verkünden, dass die ostdeut-

sche Versicherung im Jahr 1995 erstmals in der Gewinnzone angekommen sei. Und ein Jahr später informierte der Vorstandsvorsitzende Günter Ullrich die Mitarbeiter, dass die DV zum 1. Januar 1998 mit der Allianz Versicherungs-AG fusionieren werde. Nun war es Aufgabe der Arbeitnehmergremien, diese Umstrukturierung zu begleiten. Schon am 4. September 1997 wurde zwischen den Betriebsräten der Allianz und der DV auf der einen, den Vorständen der Allianz Versicherungs-AG und der DV auf der anderen Seite eine Überleitvereinbarung abgeschlossen, die den Übergang der Arbeitsverhältnisse der DV auf die Allianz regelte. Darin wurden die Mitarbeiter der DV vor betriebsbedingten Kündigungen infolge der Übernahme geschützt und die bisherigen Berufsjahre bei der Staatlichen und der DV weiterhin anerkannt. Besonders bedeutsam war die Aufnahme der Mitarbeiter in die Altersversorgungssysteme der Allianz. Am 1. Januar 1998 wurde die DV mit noch knapp 5.000 Innendienstmitarbeitern auf die Allianz Versicherungs-AG verschmolzen.<sup>11</sup>

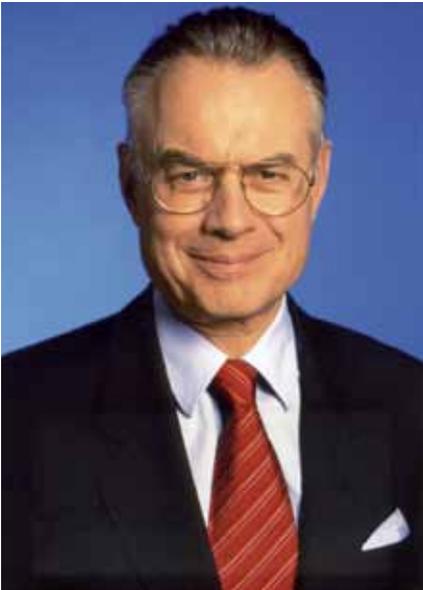
## Neujustierung der Sozialleistungen

---

Im Zuge des Aufbaus der Hauptverwaltung in München im Jahr 1948 hatte die Allianz rund 300 eigene Wohnungen in München erworben, um den dorthin versetzten Mitarbeitern angemessenen Wohnraum zur Verfügung zu stellen. Im Laufe der Zeit waren auch an anderen Standorten der Allianz Werkwohnungen gekauft oder errichtet worden, sodass sich 1986 insgesamt 612 Wohnungen im Bestand des Konzerns befanden, die nach sozialen oder Bedarfskriterien gemeinsam mit den örtlichen Betriebsräten an Mitarbeiter vergeben wurden. Da die Wohnungen zu Mietpreisen an die Beschäftigten vergeben wurden, die unterhalb der ortsüblichen Miethöhe lagen, war bei einer Steuerprüfung 1986 ein Sozialaufwand in Höhe von 1,83 Millionen DM für die 612 Wohneinheiten errechnet worden, den die Allianz zusätzlich als geldwerten Vorteil versteuern musste. Außerdem stellte die Personalabteilung in ihrem Bericht an den Vorstand eine erhebliche Fehlbelegung fest, da in rund 60 Prozent der Wohnungen Pensionäre oder Angehörige bereits verstorbener Mitarbeiter lebten. Nach längerer Diskussion beschloss der Vorstand deshalb Anfang 1987 „das Problem der Werkwohnungen in die Gesamtproblematik unseres Personal- und Sozialaufwandes“ einzubinden und zu prüfen, „in welcher Richtung das Sozialpaket verändert werden kann und soll“. Auch eine Einsparung in Höhe von einer Million Mark, die der Vorstand aus der Schließung des Ferienheims in Bad Harzburg erwartete, sollte in diese Prüfung einbezogen werden. Er hatte seinen Schritt damit begründet, dass immer weniger Angestellte Interesse daran hatten, ihren Urlaub gemeinsam mit Kollegen zu verbringen.<sup>12</sup>

Insbesondere die Schließung dieses traditionsreichen Erholungsheims zog aus den Reihen der Betriebsräte und der Öffentlichkeit eine Welle von Protesten nach sich. Der Stadtdirektor von Bad Harzburg kündigte einen „Proteststurm“ an und die Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten des Konzerns forderten den Vorstandsvorsitzenden Wolfgang Schieren auf, „keine weitere vermeidbare Unruhe in den Betrieb zu tragen“.<sup>13</sup> Vielleicht war es diesem Protest geschuldet, dass nach der Schließung des Ferienheims Bad Harzburg zunächst weitere Änderungen bei den Sozialleistungen ausblieben.

Erst im September 1994 präsentierte Personalvorstand Ihno Schneevoigt dem Arbeitskreis der Betriebsräte eine Liste von 16 bisherigen Sozialleistungen, die nach Ansicht des Vorstands überprüft werden sollten. Was der Betriebsrat der Hauptverwaltung zunächst als einen „Sozialabbau auf Biegen und Brechen“ bewertete, endete nach „langer und harter Auseinandersetzung“ im März 1995 in einem Kompromiss: Die Erholungsheime wurden nach und nach geschlossen, stattdessen zahlte die Allianz ihren Mitarbeitern nun einen Urlaubszuschuss. Ebenfalls abgeschafft wurden die Werkbüchereien und Werkswohnungen sowie der Betriebsausflug. Insgesamt verschoben sich die Schwerpunkte der Mitarbeiterförderung. Kernpunkte blieben nach wie vor die betriebliche Altersversorgung für die Mitarbeiter im Innen- und Außendienst. Darüber hinaus gewannen Themen wie Weiterbildung und Gesundheitsvorsorge an Bedeutung.<sup>14</sup>



Ihno Schneevoigt  
Personalvorstand und Arbeitsdirektor der  
Allianz Versicherungs-AG 1992 – 2003

## Betriebliche Vertrauenskultur und Unternehmensverantwortung

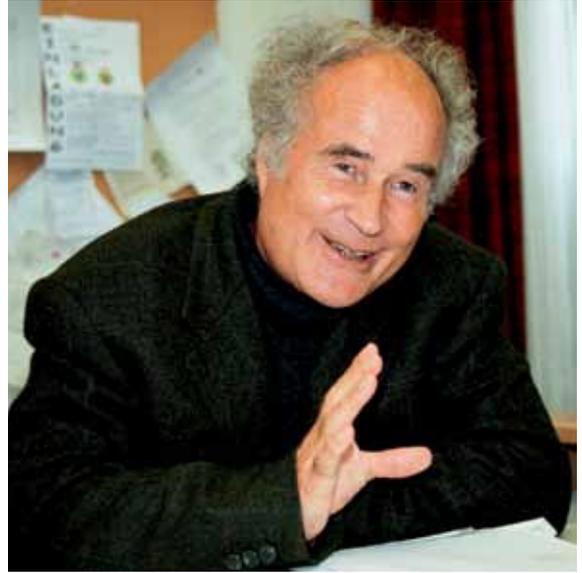
---

Kurz vor seinem Ausscheiden aus der Allianz im Jahr 2001 zog der Frankfurter Betriebsrat Karl Miller in einem Interview am Beispiel der Übernahme der Dresdner Bank durch die Allianz folgende Bilanz: „Stellen Sie sich doch einmal einen Arbeitnehmervertreter wie mich vor, der 14 Jahre in einem Aufsichtsrat tätig ist, wo es weltweit so gut wie nie vorkam, dass es bei Fusionen betriebsbedingte Kündigungen gab. Das ist fast zu einem Markenzeichen der Allianz geworden ...[Bei Fusionen gehörte es] fast schon zum kleinen Einmaleins, zu fragen, was das an Arbeitsplätzen kostet. Dann stehen der Schulte-Noelle und der [Dresdner Bank-Chef Bernd] Fahrholz auf und sagen, Ihr wisst, dass wir diese Erklärung nicht öffentlich abgeben können. Also umschreibt es Schulte-Noelle. Er sagt, Ihr könnt Euch darauf verlassen, dass wir auch diese Fusion im Stile der Allianz-Kultur—wie wir sie in den vergangenen Jahren gemeinsam gepflegt haben—durchziehen werden. Dann wissen wir, dass wir uns darauf verlassen können.“<sup>15</sup> Der Jurist und Querdenker Karl Miller—ursprünglich gehörte er der DKP an, die er aber schon in den 1970er Jahren ver-

ließ—war 1972 in die Dienste der Frankfurter Versicherungs-AG getreten, wurde schon bald in den Betriebsrat gewählt und machte dann eine Ausnahme-Karriere. Später wurde er Betriebsratsvorsitzender und Aufsichtsratsmitglied der Gesellschaft, schließlich stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Allianz AG. Miller gab in dem Interview seine Erfahrungen wieder, die er in drei Jahrzehnten mit Rationalisierungen und Strukturänderungen im Konzern gemacht hatte—nicht nur bei der Integration der Deutschen Versicherungs-AG in die Allianz. Schon vor der grundsätzlichen Neuorganisation des Unternehmens im Jahr 1985, die

der Vorstand mit der Gründung der Allianz AG vorgenommen hatte, um den Konzern für den Erwerb und Verkauf von Unternehmen flexibler zu machen, war 1984 ein Sozialplan abgeschlossen worden, um soziale Nachteile für die Beschäftigten möglichst zu vermeiden. Als im Jahr 1991 im Rahmen des „Europa-Projekts“ die Allianz flächendeckend umstrukturiert wurde, indem die drei großen Säulen des Versicherungsgeschäfts – das Industrie-, das Gewerbe- und das Privatkundengeschäft – voneinander getrennt und jeweils einem eigenständigen Vorstand unterstellt wurden, erneuerten und ergänzten der Arbeitskreis der Betriebsräte und der Vorstand den Sozialplan von 1984. Die neue wie die alte Vereinbarung hoben die Selbstverpflichtung der Gesellschaft hervor, „aus Anlaß der Realisierung des Projektes keine Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter zu entlassen, sofern diese selbst zur Vermeidung einer Entlassung ... mitwirken“. Gemeint war damit insbeson-

dere die Bereitschaft zu Versetzungen, bei denen der soziale Besitzstand garantiert wurde.<sup>16</sup> Wenn es unter der neuen Struktur dennoch zu Beschwerden der Betriebsräte kam, so lag dies daran, dass sie nun einen Kompetenzverlust der Betriebe beklagten. „Die Betriebsräte der Gesellschaften sind sich einig, daß durch die Struktur Entscheidungskompetenzen, die früher bei den einzelnen Gesellschaften lagen, an die ... [Hauptverwaltung] gingen“, beklagte sich Karl Miller im Oktober 1992 beim Vorstandsvorsitzenden der Frankfurter Versicherungs-AG Herbert Schmeer. Selbst der Betriebsrat der Münchner Hauptverwaltung kritisierte, dass sich die „Zentralisierung von Führung und Planung“ bei der Hauptverwaltung ungünstig auswirke: „Die Angst der Vorstände, die Kontrolle über die Kosten zu verlieren, führt dazu, daß alle Entscheidungen nur in München fallen dürfen ... Hier wäre ein Umdenken erforderlich.“ Miller begründete die Kritik der Interessenvertretungen an der neuen Kompetenzverteilung im Konzern mit der „unternehmerischen Verantwortung von Betriebsräten“. Er sagte, „wir haben es gerade als eine besondere Stärke dieses Betriebsrates gesehen, daß wir unsere Aufgabe nicht als Kontrollinstanz empfunden haben, die nur prüft, ob die Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes eingehalten werden, sondern daß wir darüber hinaus sinnvoll mitwirken können, unternehmerische Ziele umzusetzen, ohne Interessen und Rechte der Arbeitnehmer zu vernachlässigen ... Bitte glauben Sie mir, daß unser Engagement ausschließlich dem Wunsche folgt, daß die Geschicke dieses Unternehmens aus der Sehweise der Arbeitnehmer gut laufen. Das kann nicht immer konfliktfrei sein.“<sup>17</sup>



Karl Miller, seit 1975 im Betriebsrat der Frankfurter, wurde 1987 Vorsitzender des BR der Frankfurter und war bis 2001 Mitglied des Aufsichtsrats der Allianz.



Wir gedenken aller  
Mitarbeiter der  
Frankfurter Allianz  
die Opfer der  
nationalsozialistischen  
Gewaltherrschaft  
geworden sind.

Geschäftsleitung  
Mitarbeiter  
Betriebsrat

Die Gedenktafel für die Opfer der nationalsozialistischen Gewaltherrschaft hing zunächst in der historischen Hauptverwaltung der Frankfurter Versicherungs-AG in der Taunusanlage und hängt nun im Frankfurter Verwaltungsgebäude der Allianz Deutschland AG am Theodor-Stern-Kai 1.

## Gesellschaftspolitische Verantwortung

Nachdem Anfang Oktober 1992 in einem Fahrstuhl eines Betriebsgebäudes der Frankfurter Versicherungs-AG die Parole „Juden raus“ entdeckt worden war, schlugen die Betriebsräte Karl Miller und Rolf Zimmermann dem Personalvorstand der Frankfurter, Joachim Raether, vor eine gemeinsame Erklärung von Betriebsrat und Geschäftsleitung zu veröffentlichen. Ihren Vorstoß begründeten sie nicht nur mit der antisemitischen Parole, sondern auch mit ausländerfeindlichen Aktionen, wie sie zu dieser Zeit zum Beispiel in Rostock stattgefunden hatten. Obwohl die Unternehmensleitung „die Schmiererei im Fahrstuhl“ missbilligte, lehnte sie nach einer internen Beratung den Vorschlag ab. Der Vorstandsvorsitzende Herbert Schmeer begründete die Haltung

„in Übereinstimmung mit dem Betriebsverfassungsgesetz“ so: „Nach meiner Meinung müssen wir Politik aus dem Betrieb heraushalten. Es ist nicht Aufgabe des Betriebsrates und der Geschäftsleitung, zu Vorgängen im politischen oder gesellschaftlichen Raum öffentlich

gemeinsam Stellung zu nehmen.“<sup>18</sup> Der Frankfurter Betriebsrat vertrat in seiner Antwort an den Vorstand eine Woche später eine grundsätzlich andere Auffassung. Bezugnehmend auf einen Kommentar des Betriebsverfassungsgesetzes stellte er klar, dass ein „Betriebsrat auch darauf hinwirken [soll], dass deutsche und ausländische Arbeitnehmer sich besser verstehen lernen und ungerechtfertigte gegenseitige Vorurteile (Ausländerfeindlichkeit) abbauen“. Im Übrigen verwies der Betriebsrat darauf, dass in der Zwischenzeit weitere Hakenkreuz-Schmierereien aufgetaucht seien, die aber von Verwaltungsmitarbeitern beseitigt worden seien. Fast resignierend zog er aus der Differenz mit dem Vorstand den Schluss, dass man wohl mit unterschiedlichen Meinungen leben müsse.<sup>19</sup> Die Episode nahm jedoch eine überraschende Wendung. Miller sprach den Vorfall gegenüber dem Vorstandsvorsitzenden der Allianz AG, Henning Schulte-Noelle, an – vermutlich am Rande einer Aufsichtsratssitzung. Schulte-Noelle nahm sich sofort des Themas an und schrieb am 14. Dezember 1992 einen persönlichen Brief an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Darin heißt es: „...eine kleine Minderheit von Radikalen versucht in Deutschland, mit krimineller Gewalt Ausländer zu terrorisieren. Diese Verhaltensweisen rufen in uns allen Ablehnung und Abscheu hervor... Unser Unternehmen, die Allianz, ist auf der ganzen Welt zu Hause. Fast die Hälfte unserer Mitarbeiter sind keine Deutschen. Alle haben am Erfolg der Allianz-Gesellschaften mitgearbeitet und werden sich für die weitere Entwicklung einsetzen ... Für die Gesellschaften der Allianz spreche ich mich gegen die Versuche zur Ausgrenzung von Ausländern aus und mißbillige jede Anwendung von Gewalt. Ich weiß mich mit unseren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in allen Ländern und insbesondere in Deutschland darin einig, daß Ausländerfeindlichkeit und Intoleranz keinen Platz in unserem Leben haben dürfen, weder im privaten noch im geschäftlichen. Helfen Sie bitte persönlich mit, daß wir überall friedlich und gleichberechtigt zusammenarbeiten.“<sup>20</sup>

Für den Frankfurter Betriebsrat war die Angelegenheit damit jedoch noch nicht abgeschlossen. Karl Miller schrieb dem Vorstandsmitglied Joachim Raether im September 1994, dass die Interessenvertretung „schon seit Jahren“ der Meinung sei, „daß wir einen gemeinsamen Beitrag leisten müssen, um die Schrecken der Nazi-Zeit nicht dem Vergessen preiszugeben“. Da der Betriebsrat der Ansicht sei, „daß zwischen dem Unbehagen und der zunehmenden Gewalt in der heutigen Gesellschaft und dem Verschweigen unserer gewalttätigen Vergangenheit ein innerer Zusammenhang besteht“, schlug er vor, einen „kleinen Beitrag zur Überwindung dieser Situation“ dadurch zu leisten, dass die zwei Tafeln, die in der Eingangshalle des Verwaltungsgebäudes der Frankfurter Allianz in der Taunusanlage an die Gefallenen beider Weltkriege erinnerten, um eine Gedenktafel für die Opfer der nationalsozialistischen Herrschaft ergänzt werden sollten. Raether zögerte nicht lange und vergab den Auftrag für eine solche Tafel, die in einem Festakt am 25. August 1995 enthüllt wurde. Heute hängt eine neu gestaltete Tafel mit gleichem Inhalt in der Eingangshalle des neuen Verwaltungsgebäudes der Allianz am Frankfurter Theodor-Stern-Kai.<sup>21</sup>

## Die Allianz und ihre Mitarbeiterinnen

Bis in die 1960er Jahre war die Allianz ein Abbild der deutschen Gesellschaft: Der Artikel 3 des Grundgesetzes – „Männer und Frauen sind gleichberechtigt“ – war mehr Anspruch als Wirklichkeit. Nur einzelne Frauen schafften es in der Unternehmenshierarchie nach oben. Das traditionelle Frauenbild spiegelte sich in der Werbung für Produkte der Allianz, die bildwirksam die Frau als Hausfrau und Mutter ins Blickfeld rückte.<sup>22</sup>

Als in der sozialen und politischen Protestphase um 1968 die bundesrepublikanische Gesellschaft erschüttert wurde, veränderte die Allianz ihre Werbestrategie. Die Kampagne „Die moderne Frau“ zeigte und richtete sich gezielt an die selbstbewusst auftretende, eigenständig handelnde, souveräne Frau, die über ein eigenes Einkommen verfügte.<sup>23</sup> Doch die Karrierechancen von Frauen bei der Allianz verbesserten sich nur geringfügig. In den frühen 1970er Jahren waren von 1.250 Mitarbeitern in der Hauptverwaltung in München 489 Frauen, aber von 71 Prokuristen-Stellen war nur eine mit einer Frau besetzt. 1978 fand erstmals ein Seminar für Mitarbeiterinnen der Hauptverwaltung zur Situation der Frau bei der Allianz statt. Dabei brachten die Teilnehmerinnen eher die täglichen Diskriminierungen im Umgang mit Kollegen zur Sprache. Zukunftsweisend war gewiss, dass die Ausbildungsdefizite von Frauen durch versicherungsfachliche Grundlagenseminare ausgeglichen werden sollten.<sup>24</sup> Schon 1970 führte die Allianz gleitende Arbeitszeiten ein, noch ohne dabei ausdrücklich auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf Bezug zu nehmen. Bei der Allianz gingen entscheidende Impulse von der Mitarbeitervertretung aus. Das Beispiel der Betriebsratsvorsitzenden Ulrike Mascher, die dem Aufsichtsrat der Allianz angehörte, machte Schule. Bei den Betriebsratswahlen 1984 in Stuttgart trat die Liste 1 mit dem Wahlspruch an: „Interessen wahren! Frauen wählen Frauen.“<sup>25</sup> Da Frauen etwa die Hälfte der Belegschaft stellten, sollten sie ihre Anliegen im Betriebsrat selber vertreten: „Frauen kennen die Sorgen ihrer Kolleginnen am Arbeitsplatz und in der Familie am besten!“, hieß es in einem Flugblatt, das von der Gewerkschaft HBV unterstützt wurde.



Mit dem Slogan: „Für die moderne Frau“ spricht die Allianz 1969 gezielt Frauen als Kundinnen an.

Frauenspezifische Belange fanden nun ihre Verbreitung in den Betriebsrat-Informationen. Im Mai 1985 hieß es: „Sagt uns, wo die Frauen sind. Bei den Beförderungen des Jahres 1985 meinen wir natürlich!“ Es wurde energisch nicht nur auf die gezielte Förderung weiblicher Mitarbeiter in anderen deutschen Unternehmen verwiesen. So gab es bei der IBM in Deutschland seit längerem eine Beauftragte für Chancengleichheit, bei Siemens seit 1981 einen Arbeitskreis



Die langjährige Leiterin der Bibliothek der Münchner Hauptverwaltung, Helga Kampmann



Viele Jahrzehnte konnten sich Mitarbeiter der Allianz an verschiedenen Standorten Romane, Reiseführer und andere Literatur in den Werkbüchereien ausleihen.

„Frau und Führungsfunktion“, und bei Aral war im März 1981 eine Betriebsvereinbarung zu einem Frauenförderungsprogramm zustande gekommen.<sup>26</sup> In einem Interview verwies Ulrike Mascher 1988 darauf, dass es in der Generaldirektion seit 1972 immer fast 50 Prozent Frauen im Betriebsrat gab, der Benachteiligungen von Frauen abbaute, zum Beispiel bei Einstellungen, bei der Teilnahme an Fortbildungen, bei Beförderungen und bei der Gehaltsfindung. Ein vom Betriebsrat in die Diskussion eingebrachtes Personalentwicklungskonzept der Allianz und der Entwurf einer Betriebsvereinbarung für einen verlängerten Erziehungsurlaub von Müttern und Vätern blieben noch unrealisiert.<sup>27</sup>

Im August 1988 hielt eine GBR-Arbeitsgruppe „Frauenförderung“ fest, dass es auffällige Unterschiede „beim Anteil von Frauen an den Führungskräften, bei den Titeln und deren Verteilung und auch bei den Gehältern“ gab. Eine Umfrage hatte ergeben, „daß sich Frauen in unserem Hause in fast allen Belangen benachteiligt fühlen“.<sup>28</sup> Eine Betriebsräteversammlung der Allianz im Februar 1990 betonte auch den Aspekt: „Mehr Chancen für Frauen bedeuten mehr Chancen für die Allianz als Unternehmen.“ Es habe inzwischen eine Konkurrenz um qualifizierte Frauen auf dem Arbeitsmarkt eingesetzt. Vom Vorstand wurde binnen eines Jahres erwartet, ein verbindliches Konzept vorzulegen, „damit den Worten endlich Taten folgen“.<sup>29</sup>

Am 4. Oktober 1990 beklagte die BR-Zeitschrift „Adlerauge“: „Allianz verschläft Frauenförderung“ und schlussfolgerte: „Frauenförderung muß von den Frauen jetzt und heute selbst in die Hand genommen werden!“<sup>30</sup> Es war wenig rühmlich für den Vorstand der Allianz, dass das Thema schließlich am 25. Oktober 1990 tarifvertraglich geregelt wurde. Müttern und Vätern wurde ein Anspruch auf Wiedereinstellung zugesichert, wenn sie nach dem gesetzlichen Erziehungsurlaub zur Betreuung des Kindes aus dem Arbeitsverhältnis ausgeschieden waren. Die Tätigkeit musste innerhalb von dreieinhalb Jahren wieder aufgenommen werden.<sup>31</sup>

Der Betriebsrat der Allianz und die Geschäftsleitung handelten in der Folge eine Reihe von Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen aus, wie etwa die im Juli 1993 abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen zur Chancengleichheit und Teilzeit. Jede Personalabteilung erhielt eine Gleichstellungsbeauftragte.<sup>32</sup> Der Betriebsrat kritisierte weiterhin, dass die Chancengleichheit „leichtgewichtig geraten“ sei, wenn man als ausschließlichen Maßstab die berufliche Förderung von Frauen „auf allen Hierarchiestufen der Gesellschaft“ nehme: „Oben wird die Luft ganz dünn für Frauen.“<sup>33</sup>

Der Personal- und Sozialbericht 1998/1999 der Allianz vermeldete, dass Allianz Leben das Arbeitsmodell der „hausverbundenen Telearbeit“ ausgeweitet hatte. Nach Pilotversuchen mit Mitarbeiterinnen aus der IT-Abteilung, die während des Erziehungsurlaubs von zu Hause Software entwickelten, hatte Allianz Leben 25 Telearbeitsplätze eingerichtet. Vor allem für qualifizierte Mitarbeiterinnen mit Familie bot die hausverbundene Telearbeit eine Alternative zur Teilzeitbeschäftigung. Ende 1999 arbeiteten bereits mehr als 100 Mitarbeiter vom Home Office aus. Was den Erziehungsurlaub angeht, so lag die Rückkehrquote um 1989 fast bei null. Auf der Basis der Betriebsvereinbarung von 1993 kehrten 1999 hingegen bereits 80 Prozent der Erziehungsurlauber nach der Familienphase ins Unternehmen zurück. Allianz Leben führte zudem verschiedene Varianten der Teilzeitbeschäftigung ein. In Stuttgart und München förderte die Allianz private Kindertagesstätten in Firmennähe. Es zeigte sich, dass nicht nur die Zahl der Frauen anstieg, die nach dem Erziehungsurlaub in das Unternehmen zurückkehrten, sondern auch der Anteil weiblicher Führungskräfte. 1997 erhielt Allianz Leben im Wettbewerb „Der familienfreundliche Betrieb“ sogar eine Auszeichnung. Dabei war das Angebot an die Mitarbeiter mit ausschlaggebend, während des Erziehungsurlaubs kontinuierlich mit der Firma in Kontakt zu bleiben.<sup>34</sup>



Zur Veranstaltung „Managerinnen im Dialog“ trafen sich 75 leitende Mitarbeiterinnen aus ganz Deutschland im November 2016 zum Informations- und Gedankenaustausch am Sitz der Allianz Deutschland in Unterföhring. (Foto: Alexander Thiel)

Durch das Ausgreifen auf neue Märkte und die Übernahme von Firmen aus anderen Ländern trat die Allianz auch in Kontakt zu anderen Unternehmenskulturen. In Frankreich etwa waren die Bedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf deutlich besser und die Neugründung der Deutschen Versicherungs-AG als Nachfolgeunternehmen der Staatlichen Versicherung der DDR erhöhte den Anteil vollzeitbeschäftigter Frauen im Gesamtkonzern beträchtlich. So kam auch frischer Wind in den Außendienst der Allianz, in dem seit 100 Jahren fast ausschließlich Männer gearbeitet hatten. Viele der Innendienstmitarbeiterinnen in Ostdeutschland begannen seit 1990 eine erfolgreiche Karriere als Vertreterin und veränderten den Vertrieb der Allianz maßgeblich.<sup>35</sup> Seit 2008 fördert die Allianz mit dem Nachwuchs-Management-Programm ganz gezielt qualifizierte Frauen. Im Februar 2011 machte der Vorstandsvorsitzende der Allianz Michael Diekmann auf der Bilanzpressekonferenz klar, dass die Förderung von Frauen ein klares unternehmerisches Anliegen ist. Die demografische Entwicklung und der zunehmende Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte erzwangen diesen Schritt. Ende des Jahres 2016 liegt der Anteil von Frauen in Führungspositionen bei der Allianz Deutschland AG bei 30,6 Prozent. Das selbst gesteckte Ziel, bis Ende 2015 eine Frauenquote auf diesen Beschäftigungsebenen von 30 Prozent zu erreichen, wurde erfüllt.

# 2000 bis heute

## Die Herausforderungen der globalisierten Wirtschaft



### Bürotechnik und Mitarbeiterschutz

---

Die Diskussion zwischen Vorstand und Betriebsräten über den Einsatz der EDV stand bis Mitte der 1970er Jahre ganz im Zeichen der Auswirkungen auf die Zahl der Arbeitsplätze. Erst später verlagerte sie sich stärker auf qualitative Aspekte wie die Gestaltung der Arbeitsplätze, insbesondere bei der Bildschirmarbeit, den Datenschutz, die Überwachung der Leistung der Arbeitnehmer durch Computer sowie die Verbesserung der Gebrauchstauglichkeit des Handwerkszeugs (IT-Ergonomie). Aus Sicht vieler Betriebsräte habe der Einzug der Computer in die Büros eine „erhebliche Mehrbelastung“ für bestimmte Mitarbeitergruppen mit sich gebracht, da insbesondere die manuelle Tätigkeit der Sachbearbeiter zugenommen habe. So beklagte sich der Betriebsratsvorsitzende der Hauptverwaltung Rüdiger Stroebel Anfang 1976 gegenüber dem für die Betriebsorganisation zuständigen Vorstand Heinz-Leo Müller-Lutz über die gestiegene Arbeitsintensität und den erhöhten Stress, dem die Angestellten ausgesetzt seien. Während Müller-Lutz dies zunächst kategorisch bestritt und behauptete, „dass früher die Streßbelastung der Mitarbeiter härter gewesen sei“, war der Vorstand wenig später bereit, die Situation an den Datensichtgeräten analysieren zu lassen. Der Versuch, eine tarifvertragliche Regelung zu erreichen, scheiterte 1978, sodass die Personalabteilung der Münchner Hauptverwaltung mit dem Arbeitskreis der Gesamt-



betriebsräte Anfang 1979 „Richtlinien für Tätigkeiten an Datensichtgeräten“ ausarbeitete. Darin verpflichtete sich die Allianz, die Arbeitsplätze „nach allgemein anerkannten arbeitsphysikalischen, arbeitsmedizinischen und ergonomischen Gesichtspunkten“ einzurichten und kontinuierlich ärztliche Augenvorsorgeuntersuchungen durchzuführen. Außerdem erhielten die Mitarbeiter, die überwiegend Bildschirmarbeit leisteten, Gelegenheit zu einer kurzen Pause. Nach einem vierjährigen Praxistest wurden die Richtlinien um Kündigungsschutzregelungen erweitert und 1983 in eine Betriebsvereinbarung überführt. Als einer der ersten deutschen Konzerne hatte die Allianz damit eine Vereinbarung über den Arbeitsschutz an Bildschirmarbeitsplätzen abgeschlossen. Diese war schon bald einem Bewährungstest in der Praxis ausgesetzt, als die Allianz 1986 das Datenverarbeitungssystem IBM 5520 einführen wollte. Der Gesamtbetriebsrat lehnte das System mit dem Argument ab, dass es nicht den ergonomischen Anforderungen für Bildschirmarbeitsplätze der Berufsgenossenschaften entspreche. Schließlich einigte man sich nach einer Testphase darauf, das alternative Textverarbeitungssystem Nixdorf 9940 zu beschaffen.<sup>1</sup> Die Betriebsvereinbarung von 1983 regelte jedoch weder Fragen des Daten- noch des Persönlichkeitsschutzes. Ob und wie die vielfältigen Möglichkeiten zur Kontrolle der Leistung und des

Verhaltens der Arbeitnehmer genutzt werden durften, blieb offen. Nach mehrjährigen Verhandlungen konnte schließlich ein Ausgleich zwischen dem Interesse des Arbeitgebers, die EDV-Einrichtungen umfänglich anzuwenden, und der Sorge der Arbeitnehmer um die Wahrung ihres Persönlichkeitsschutzes erreicht werden. Die Gesamtbetriebsvereinbarung vom 1. Januar 1989 ließ die Erstellung von Persönlichkeitsprofilen nicht zu und verhinderte den „gläsernen Mitarbeiter“. Die „Gesamtbetriebsvereinbarung zur Sicherstellung des richtigen Umgangs mit mitarbeiterbezogenen Daten“ im Jahr 2010 regelte das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungskräften grundsätzlich neu. Sie erhöht den Stellenwert des Persönlichkeitsschutzes, indem die Sensibilität der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern verstärkt wird. Eine zentrale Rolle spielt dabei der „Datenführerschein“, den Führungskräfte und deren Stellvertreter erst nach einer Schulung über die rechtlichen Grundlagen für den Umgang mit personenbezogenen Daten erhalten und der bei einem Verstoß entzogen werden kann.<sup>2</sup>

Seit Beginn des Projektes ELIAS Ende der 1960er Jahre zwang das riesige Datenvolumen, welches das eigentliche Kapital des Unternehmens darstellte, die Allianz zu eigenen technischen Innovationen, da die am Markt vorhandenen Systeme nicht in der Lage waren, diese Größenordnungen zu bewältigen. Deshalb war es notwendig, eine eigene Software für das Management der neuen ELIAS-Datenbank zu entwickeln.<sup>3</sup> Der Arbeitskreis der Betriebsräte der Allianz unterstützte diesen Kurs, sicherte er doch Arbeit innerhalb des Konzerns. Spätestens mit dem Einzug des PC in die Büros seit dem Ende der 1980er Jahre war die Informationstechnologie zu einem entscheidenden Produktionsfaktor geworden, dessen waren sich die Allianz-Betriebsräte schon bald bewusst. „Durch die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte hat die Informationstechnologie immer mehr eine Schlüsselrolle eingenommen“, hob Rolf Zimmermann, damals Betriebsrat bei der Frankfurter Versicherungs-AG und Vorsitzender des GBR-Ausschusses für EDV- und Technologiefragen, in einem Schreiben an den Vorstandsvorsitzenden der Allianz Versicherung Reiner Hagemann im November 1999 hervor. Er berichtete, dass sich die Klagen darüber häuften, dass die IT-Werkzeuge „nicht an die Bedürfnisse derer, die damit arbeiten, angepaßt sind. Teilweise sind sie auch einfach schlecht gefertigt.“ Zimmermann bat darum, „Fragen der Software-Ergonomie“ stärker zu beachten. Darunter verstand er den „Versuch, EDV-Produkte optimal an die Bedürfnisse der Nutzer anzupassen und somit eine möglichst hohe Produktivitätssteigerung zu erreichen und gleichzeitig Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu fördern“.<sup>4</sup>

Zimmermanns Kritik richtete sich gegen Systeme, die anwenderunfreundlich oder nicht funktionsfähig seien, und damit blieb er nicht allein. Deshalb beauftragte der Vorstand einen externen Berater, die Datenverarbeitungssysteme der Allianz im Hinblick auf Gebrauchstauglichkeit („Usability“) und Anwenderfreundlichkeit („Ergonomie“) zu überprüfen. Im Mai 2001 lag das Ergebnis vor, das die Kritik der Betriebsräte in wesentlichen Punkten bestätigte. Vorstand und Betriebsräte zogen daraus letztlich im Jahr 2005 die Konsequenz, das IT-Handwerkszeug zu modernisieren und ein „Kompetenzzentrum für Ergonomie und Usability“ in der neu gebildeten Allianz Deutschland AG zu gründen, das sich seitdem um die Gewährleistung effizienter und schonender Bildschirmarbeit als erste Voraussetzung für gute Arbeitsergebnisse kümmert.

## Die Europäisierung der Mitarbeitervertretung

---

Schon in den 1960er Jahren war der Bundesvorstand des DGB intensiv mit der Frage befasst, wie die deutsche Mitbestimmung in ein europäisches Gesellschaftsrecht einzubinden sei. Die Expansion deutscher Unternehmen auf internationalen Märkten brachte Jahre später die Chance mit sich, auch in den auf der Ebene der Europäischen Union (EU) agierenden Konzernen ein Mitbestimmungsrecht zu verankern. Die EU-Kommission verfolgte ab Ende 1989 einen völlig neuen Ansatz: Basis einer Interessenvertretung in europaweit agierenden transnationalen Konzernen sollte nicht etwa eine einheitliche gesetzliche Regelung für alle Länder Europas sein, sondern eine grenzüberschreitend wirksame Vereinbarung zwischen Arbeitnehmervertretern und den betreffenden Unternehmen beziehungsweise Unternehmensgruppen.<sup>5</sup>



Allianz-Chef Oliver Bäte bei einer Sitzung des Europäischen Betriebsrats der Allianz SE mit dessen Vorsitzendem Rolf Zimmermann, 2015

Die Entwicklung einer europäischen Ebene der Arbeitsbeziehungen bei der Allianz begann Anfang der 1980er Jahre mit der Einrichtung des sogenannten Euro-FIET-Allianz-Konzernausschusses. Organisiert und koordiniert vom europäischen Gewerkschaftsverband Euro-FIET trafen sich hauptamtliche und betriebliche Vertreter westeuropäischer Gewerkschaften, die in der Allianz repräsentiert waren, einmal jährlich zu einem Informationsaustausch. Euro-FIET war die europäische Regionalorganisation des Internationalen Bundes der Privatangestellten FIET (Fédération Internationale des Employés, Techniciens et Cadres) und eine der Vorläuferorganisationen der am 1. Januar 2000 gegründeten UNI-Europa.<sup>6</sup> Der Vorstand der Allianz tendierte 1989 dazu, es in den Beziehungen zur FIET „bei den informellen Kontakten der Vergangenheit zu belassen“ und

den in den Allianz-Ausschuss entsandten Betriebsräten keine Kosten zu erstatten. Den Betriebsräten sollte lediglich Dienstbefreiung für die Teilnahme an der alljährlichen Tagung erteilt werden.<sup>7</sup> Als sich im November 1993 unter der Leitung des DAG-Gewerkschafters Gerhard Renner der FIET-Konzernausschuss in Frankfurt unter Beteiligung von Gewerkschaftern und Allianz-Betriebsräten aus acht europäischen Ländern traf, die angesichts der anstehenden europäischen Direktive die Einführung „eines freiwilligen europäischen Betriebsrates“ in der Allianz forderten, verhärtete sich die Haltung des Vorstands der Allianz. Der Vorstandsvorsitzende der Allianz Henning Schulte-Noelle berichtete dem Aufsichtsratsvorsitzenden Wolfgang Schieren von Gesprächen mit dem Bundesarbeitsministerium. Dabei habe die Allianz feststellen müssen, dass die deutsche Regierung das EU-Vorhaben zur Einführung eines Europäischen Betriebsrats unterstütze. Die britische Regierung lasse jedoch in ihrem Widerstand gegen das Vorhaben nicht nach und blockiere es weiterhin. Trotz einer möglichen gesetzlichen Regelung sollte daher eine restriktive Linie beibehalten und beim Kontakt mit dem FIET-Ausschuss weiterhin Distanz gewahrt werden.<sup>8</sup>

Als der Vorstand schließlich durch die Richtlinie 94/45/EG des Rats der Europäischen Union vom 22. September 1994 überrascht wurde, der die Einsetzung eines europäischen Betriebsrats „zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen“ und Verfahrensregeln dazu verabschiedete, musste Schulte-Noelle eingestehen, dass die politische Initiative der Verbände der Versicherungsunternehmen und des privaten Bankgewerbes bei Arbeitsminister Norbert Blüm ins Leere gelaufen war. Ihm blieb wenig mehr als die Hoffnung, „den Kosten- und Arbeitsaufwand, den die Einrichtung dieser Institution mit sich bringen würde, entweder hinauszuschieben oder zu begrenzen“.<sup>9</sup>

Als bald aber erkannte der Allianz-Vorstand die Chance, die im Abschluss einer freiwilligen Vereinbarung innerhalb einer zweijährigen Übergangsfrist lag, da so ein gesetzliches Verhandlungsprozedere vermieden werden konnte.<sup>10</sup> Eine Einigung über den europäischen Betriebsrat (EBR) bei der Allianz, künftig Allianz Europe Committee (AEC), erfolgte am 24. Juli 1996.<sup>11</sup> Die Zusammensetzung des AEC entsprach dem deutschen Modell eines reinen Arbeitnehmervertretungs-Gremiums. Der Besetzungsschlüssel – ein Sitz pro Land über hundert Beschäftigte sowie ein zusätzlicher Sitz pro Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten – wurde bewusst so gewählt, dass die deutschen Delegierten, gemessen an der Beschäftigungsverteilung, stark unterproportional vertreten waren, um einer Dominanz des Mutter-Konzerns entgegenzuarbeiten. Zwei von FIET benannte Vertreter sicherten die gewerkschaftliche Anbindung des AEC auf den jährlichen Sitzungen. Ein dreiköpfiges Direktorium mit Sitz in Deutschland war der ständige Ansprechpartner für das Management. Vorsitzende war die spanische Delegierte Nuria Jubany; ihr zur Seite standen Karl Miller und Rolf Zimmermann aus Frankfurt/Main.

Erstaunlicherweise gewährte der Allianz-Vorstand dem AEC von Beginn an einen hohen Grad an Autonomie und Spielraum für die Entwicklung von Kommunikations- und Arbeitsstrukturen. Die Ressourcen-Ausstattung war großzügig, auch was den Aufwand für die Übersetzungslogistik anbetraf. Die Interaktion zwischen AEC und Management erfolgte im Wesentlichen vertrauensvoll und konsensorientiert. Das AEC wurde umfassend, wenn auch erst im Nachhinein über strategische Managemententscheidungen unterrichtet. Themenspezifische Ausschüsse des AEC stärkten

die Position gegenüber dem Management, verbesserten zugleich die Zusammenarbeit der Mitglieder untereinander und schufen ein Vertrauensverhältnis. Daher konnte sich in dieser Phase unter den Delegierten so etwas wie „eine gemeinsame europäische Identität“ entwickeln. Der Allianz-Vorstand konnte zudem Vorteile beim europäischen Wachstum des Konzerns verbuchen, da etwa die Integration der Mitarbeiter der Assurances Générales de France (AGF) im Jahr 1997 durch die Kooperation im AEC erleichtert wurde.<sup>12</sup>

Im Herbst 2005 kündigte der Allianz-Chef Michael Diekmann an, den Prozess der Europäisierung des Konzerns noch weiter voranzutreiben. Durch die Verschmelzung der Allianz AG mit dem italienischen Versicherer Riunione Adriatica di Sicurtà (RAS) entstand die Allianz SE in der Rechtsform einer Societas Europaea. Die neue Gesellschaftsform brachte eine Vereinfachung der Strukturen mit sich und erleichterte „grenzüberschreitendes Management im Heimatmarkt Europa“.<sup>13</sup> Dem Misstrauen bei den Mitarbeitern und in der deutschen Öffentlichkeit trat Diekmann von Anfang an mit dieser Aussage entgegen: „Wir haben mit unserer Entscheidung, die Europa AG zu gründen, ein klares Versprechen abgegeben: Unser Standort ist und bleibt München. Wir werden uns nicht durch die Hintertür verabschieden. Und wir halten an der paritätischen Mitbestimmung fest.“<sup>14</sup> Doch in die Vorbereitungen der SE-Gründung 2006 platzte in einem der gewinnreichsten Jahre der Konzerngeschichte die Nachricht von der beabsichtigten Gründung der Allianz Deutschland AG. Hierin sollte das gesamte Versicherungsgeschäft der Allianz im Heimatmarkt zusammengeführt werden. All diesen Reformen mussten die Aktionäre zustimmen. Deshalb berief die Allianz zum 8. Februar 2006 eine außerordentliche Hauptversammlung in Düsseldorf ein. Dabei protestierten in Bussen angereiste Mitarbeiter vor dem Versammlungsort und durch Wortbeiträge in der Aktionärsversammlung gegen die Zerstörung der bisherigen Allianz-Struktur in Deutschland.

## Der Kampf um den Standort Köln

---

Am Abend des 21. Juni 2006 wurde der Konzernbetriebsrat der Allianz über das Standort- und Beschäftigungskonzept der Allianz Deutschland AG informiert. Von 22 Standorten sollten 12 geschlossen werden. 5.000 Arbeitsplätze sollten wegfallen.<sup>15</sup> Den Standort Köln sollte es besonders hart treffen; schon am 22. Mai 2006 hatte der Betriebsrat um Gabriele Burkhardt-Berg zu einem Aktionstag aufgerufen. Um das Kölner Verwaltungsgebäude sollte von 5 vor 12 Uhr bis 13 Uhr eine Menschenkette zum Protest gegen mögliche Schließungspläne gebildet werden.<sup>16</sup> Unter dem Motto „Allianz für die Mitarbeiter“ wurde der Vorstand aufgefordert, „einen fairen Beschäftigungspakt mit uns zu vereinbaren und auf Standortschließungen zu verzichten“. Die schlimmsten Befürchtungen schienen wahr zu werden: Die Kölner Verwaltung mit seinerzeit 1.297 Mitarbeitern sollte, ebenso wie die Niederlassungen in Aachen und Dortmund, komplett geschlossen werden. In einem monatelangen Arbeitskonflikt zeigten sich besonders im Gebiet der bisherigen Zweigniederlassung Köln bei der Allianz bislang ungekannte Formen des betrieblichen und öffentlichen Protests, die von Warnstreiks und Mahnwachen über Menschenketten und Solidaritätsaktionen bis zu Interventionen der Stadtpitze und des CDU-Ministerpräsidenten von Nordrhein-Westfalen



Betriebsratsvorsitzende Gabriele Burkhardt-Berg bei einer Protestveranstaltung gegen die Schließungspläne des Standorts Köln, 2006

Jürgen Rüttgers reichten. In Köln wurde die „Allianz-Mutter“ plötzlich als Rabenmutter wahrgenommen. Die kämpferische Rolle der Mitbestimmungsinstitutionen Gewerkschaft und Betriebsrat erhöhte deren Wertschätzung bei den Arbeitnehmern und brachte ein kritischeres Bewusstsein dem Arbeitgeber gegenüber hervor. Das galt nicht nur für die am Arbeitskampf direkt Beteiligten, sondern schärfte auch konzernweit die Sensibilität vieler Mitarbeiter für ihre eigenen Interessen. Wie heftig die öffentliche Woge von Enttäuschung, Empörung und Verbitterung an die Grundfesten des Konzerns brandete, versteht man erst gänzlich, wenn man die Reaktion der Wirtschaftspresse registriert. Das „Handelsblatt“ sprach am 29. Juni 2006 von einer „Revolution von oben“ und stellte schlagzeilenwirksam die Frage: „Was bedeutet unternehmerische Verantwortung?“<sup>17</sup> Es sei gerade drei Monate her, als Gerhard Rupprecht, Chef der Allianz Deutschland AG, den „Speerwerfer“ für erfolgreiche Arbeit an die deutsche Zweigniederlassung Nordrhein-Westfalen in Köln überreicht hatte. Ausführlich ließ das Blatt die Betriebsratsvorsitzende, in der Gewerkschaft ver.di organisiert, zu Wort kommen, die das so genannte Kölner Modell, ein freiwilliges Programm zur Umwandlung von Vollzeitstellen in Teilzeit oder Vorruhestand als Vorleistung der Kölner seit Mitte 2005, erläuterte. „Wir sind noch nie mit erhobener Faust über die Straße gerannt“, war ihr Kommentar zum heftigsten Protest seit dem ersten Streik bei der Allianz im Jahre 1920. Die Beteuerung von Michael Diekmann: „So etwas können Sie nicht im Konsens machen“, vermochte in der öffentlichen Stimmung wenig gut zu machen. Die „Süddeutsche Zeitung“ sah am 1. Juli 2006 einen Kulturbruch eingeläutet und sprach von der „Gier der

Patrioten“: „Den willigen Vollstreckern dieses Gesetzes zur globalen Gleichschaltung erscheinen die im Grundgesetz verankerten Werte nicht als schwer erkämpfte kulturelle Errungenschaften, sondern als Wettbewerbshindernisse, die dem Wachstum der Renditen im Weg stehen.“<sup>18</sup> Ähnlich interpretierte Michaela Schiebl in dem SPIEGEL-Artikel „Der blaue Planet“, das Herzstück der alten Deutschland AG, die Allianz, werde unter Diekmann zur „Speerspitze der Globalisierung“.<sup>19</sup> Dass sich das Unternehmen ändern müsste, sei allen Mitarbeitern längst klar gewesen. „Doch ein solcher Kulturbruch war unvorstellbar“, wurde der Konzernbetriebsratsvorsitzende Norbert Blix zitiert. Die Autorin schlussfolgerte: „Amerika also, Amerika ist das Vorbild.“ Dass die öffentliche Debatte um Grundsätzliches ging, letztlich um die Prioritätensetzung zwischen Shareholder Value oder Stakeholder Value, hatte auch Diekmann angedeutet. In einem Interview mit der BILD-Zeitung betonte er mit Blick auf Deutschland: „Viele sehen uns als den ‚kranken Mann‘ und Europa als den ‚kranken Kontinent‘. Aus vielen Gesprächen im Ausland weiß ich, dass vor allem Amerikaner und Asiaten sagen: Um Europa braucht man sich nicht mehr zu kümmern.“<sup>20</sup>

Sei es die Wirkung der zahlreichen Demonstrationen von Mitarbeitern der Allianz vom Mai 2006 in München bis zum November 2006 in Frankfurt/Main<sup>21</sup>, sei es das Motiv: „Der Vorstand wollte aus den Schlagzeilen“<sup>22</sup> – am 24. November 2006 einigte sich das Unternehmen nach monatelangen Verhandlungen mit den Betriebsräten auf die Eckpunkte eines Kürzungsprogramms. Die Allianz beharrte auf der Streichung der angekündigten Mitarbeiterstellen im Inland, allerdings unter Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen bis Ende 2009.<sup>23</sup> Die Einigung bedeutete Hoffnung für die Mitarbeiter in Köln; die Niederlassung wurde nicht geschlossen, sollte aber von den ursprünglich fast 1.300 Arbeitsplätzen nur noch rund 430 Stellen behalten. Dafür gingen am Standort Hamburg Arbeitsplätze verloren, desgleichen in Frankfurt/Main und Stuttgart.<sup>24</sup> In einem Interview mit der „Wirtschaftswoche“ antwortete Gerhard Rupprecht auf die Frage: „Warum haben Sie dem öffentlichen Druck nachgegeben?“ ausweichend: „Ich finde die Einigung mit unseren Arbeitnehmervertretern durchaus gelungen. Unsere Betriebsräte haben zugesagt, die Umsetzung unseres neuen Betriebsmodells aktiv zu unterstützen.“<sup>25</sup> Aber ebenso wie der Chef der Allianz Michael Diekmann blieb er die Antwort schuldig, warum der „Umbau mit der Brechstange“ einem erwartbaren zähen Verhandeln mit den Betriebsvertretungen vorgezogen wurde. Gleichwohl konnte er der These, dass Deutschland ein Abstiegs kandidat sei, entgegenhalten: „Schließlich haben wir uns bei der Gründung der Societas Europaea erneut für den Standort Deutschland entschieden.“ Es spricht für die Stärke der Mitbestimmungskultur bei der Allianz, dass nach der Überzeugung führender Akteure im Arbeitskampf kein dauerhafter Riss im Konzern entstand und die Handelnden erneut in den zuvor eingeübten Modus der Anerkennung des Konfliktpartners überwechselten.

## Die Mitbestimmung in der Allianz SE

---

Als erstes großes börsennotiertes Unternehmen nahm die Allianz AG, der größte deutsche Finanzdienstleister, die Rechtsform einer Europäischen Aktiengesellschaft (SE) an. Man entschied sich, ein zweistufiges System der Unternehmensverfassung beizubehalten und am

Prinzip der paritätischen Mitbestimmung nichts zu ändern. Allerdings wurde der Aufsichtsrat von 20 auf 12 Sitze verkleinert.<sup>26</sup>

Da von den damals 178.000 Arbeitnehmern der Allianz-Gruppe 127.000 in der EU beschäftigt waren, musste das gesetzliche „Verfahren über die Arbeitnehmerbeteiligung“ durchgeführt werden. Im März 2006 begann das „Besondere Verhandlungsgremium“ mit der Unternehmensleitung über die Mitbestimmung im Aufsichtsrat, den SE-Betriebsrat, dessen Geschäftsführung sowie Rechte und Pflichten seiner Mitglieder zu diskutieren. Es zeigte sich, dass die internationalen Vertreter, auch im Sinne einer deutschen Mitbestimmungsregelung, äußerst konstruktiv mitarbeiteten. Von den schließlich sechs Mandaten der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat wurden vier von Deutschen besetzt, darunter ein externer Vertreter von ver.di, je einer von einem Franzosen und einem Briten. Alle Arbeitnehmervertreter gehörten der gleichen internationalen Gewerkschaftsorganisation, UNI-Europa, an. Der Unternehmensseite gelang es nicht, einen Vertreter der leitenden Angestellten (wie im deutschen Mitbestimmungsrecht vorgeschrieben) im Aufsichtsrat zu etablieren.



Sitzung des Europäischen Betriebsrats der Allianz SE (2011)

Geoff Hayward, der erste britische Gewerkschafter im Aufsichtsrat eines in der Bundesrepublik sitzenden Unternehmens, schätzte den Zugewinn an Einflussmöglichkeiten sehr hoch ein. Auch die Vertreter anderer Länder erlebten die neue Unternehmensverfassung als Horizonsweiterung. Rolf Zimmermann, Mitglied des Aufsichtsrats, lobte einerseits das Bekenntnis des Konzerns zum „sozialen Dialog“, sah andererseits die Einbußen gegenüber dem deutschen Mitbestimmungsrecht gleichwohl kritisch. Die europaweit gültigen Vereinbarungen zwischen Betriebsrat und Vorstand der Allianz über „arbeitsbedingten Stress“ vom 5. Mai 2011 und über „Lernen

und Qualifizieren“ (Life-Long-Learning) vom 29. Juni 2012 aber sind wesentliche Erfolge der Mitbestimmung.<sup>27</sup>

Am 3. Juli 2014 wurde in Triest die Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der Allianz SE, der sogenannte Sozialdialog, modernisiert. Dort heißt es unter anderem: „Deshalb ist die Entscheidung der Allianz für die Rechtsform der SE auch von der Überzeugung getragen, dass der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens eng mit dem Engagement und der Zufriedenheit ihrer Arbeitnehmer verbunden ist. Voraussetzung dafür ist ein intensiver Dialog zwischen dem Management und den Vertretern der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und ihren Gewerkschaften. Im Zentrum dieses Dialogs stehen die Beschäftigten in den Unternehmen, denn sie sind es, die den Erfolg und die wirtschaftliche Stärke des Unternehmens nachhaltig herstellen.“ Die Allianz verpflichtete sich, „die effiziente Repräsentation aller ihrer Beschäftigten auf der europäischen Ebene sicherzustellen“ und begrüßte „die Einrichtung von Arbeitnehmervertretungen in ihren Gruppengesellschaften und deren Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften“.<sup>28</sup>

Der Arbeitskonflikt von 2006 offenbart im Rückblick seine exemplarische Bedeutung nicht nur für die Mitbestimmungskultur bei der Allianz. Er zeigte zum einen, dass Versicherungsunternehmen mehr als Unternehmen in vielen anderen Wirtschaftszweigen „abhängig von öffentlicher Reputation und dem Vertrauen ihrer Kundschaft einerseits, von kompetenten, engagierten und motivierten Beschäftigten im Kontakt mit den Kunden andererseits“ sind.<sup>29</sup> Der Wirtschaftshistoriker Werner Abelshäuser hat zu Recht betont, dass Deutschland seine heute außergewöhnliche soziale und wirtschaftliche Stabilität nicht allein der friedentiftenden Funktion der Mitbestimmung zu verdanken hat, sondern dass der Kern ein anderer sei: „Mitbestimmung ist vielmehr von Anfang an Teil des wirtschaftlichen Erfolgsrezeptes gewesen, das die Dynamik und die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie begründet hat und immer noch fördert.“<sup>30</sup> Es spricht – wie bereits an anderer Stelle erläutert wurde – für die Mitbestimmungskultur bei der Allianz, dass der Vorstand der Allianz für Personalfragen Rudolf Eversmann bereits 1963 herausstellte: „Das neue Verhältnis zur Mitarbeiterschaft verlangt die ehrliche Anerkennung des Betriebsrates und den guten Willen zur Zusammenarbeit.“ Seiner Schlussfolgerung kommt auch heute in den Verwerfungen der globalisierten Wirtschaft nachhaltige Bedeutung zu: „Die demokratische Gesellschaftsordnung wird erst dann in den Augen aller Mitbürger glaubwürdig, wenn der Staatsbürger im Betrieb seinen festen Standort gewinnt.“<sup>31</sup>



Der Konzernbetriebsrat der Allianz im Jahr 2015

# Anmerkungen

## 1890 – 1914: Die Angestellten auf dem Weg zur Mitbestimmung

---

- 1 Zur Gründung des ADVV s. Wilhelm Kisch, Fünfzig Jahre Allianz. Ein Beitrag zur Geschichte der Deutschen Privatversicherung, Berlin o. J. (1940), S. 49 f.; umfassend Barbara Eggenkämper, Gerd Modert, Stefan Pretzlik, Die Allianz. Geschichte des Unternehmens 1890–2015, München 2015, S. 30–38.  
Die Quellenlage zur Entwicklung der Mitbestimmung bei der Allianz ist insgesamt unbefriedigend. Dies gilt insbesondere für die Phase bis zum Ende der NS-Zeit. Gründe dafür sind die kriegsbedingte Zerstörung der historischen Überlieferung der Allianz in Berlin 1943 und die fast völlig fehlende Eigenüberlieferung des Betriebsrats der Allianz. Zum Ausgleich wurde wiederholt auf Ersatzüberlieferungen von Konzerngesellschaften des Unternehmens wie etwa dem Allgemeinen Deutschen Versicherungs-Verein (ADV) zurückgegriffen, der 1927 über die Fusion der Allianz mit dem Konzern des Stuttgarter Vereins zur Allianz kam.
- 2 FHA, B 27/Band XXV der Aufsichtsratsprotokolle des ADVV vom 1. Juni 1900–20. Mai 1901.  
Anstellungsbedingungen und Dienstordnung für die Beamten, 1. Januar 1901.
- 3 Münchener Post, Nr. 237, 11./12. Oktober 1924, S. 8.
- 4 Eggenkämper, Modert, Pretzlik, Allianz, passim.
- 5 Siehe grundsätzlich: Werner Milert, Rudolf Tschirbs, Die andere Demokratie. Betriebliche Interessenvertretung in Deutschland, 1848 bis 2008, 2. Aufl., Essen 2015.
- 6 Hermann Kotthoff, zit. nach ebenda, S. 29 f.
- 7 Siehe Milert, Tschirbs, Demokratie, S. 45–47.
- 8 Peter Borscheid, Mit Sicherheit leben. Zur Geschichte und Gegenwart des Versicherungswesens. In: Zeithistorische Forschungen (2010), S. 188–202.
- 9 Eggenkämper, Modert, Pretzlik, Allianz, S. 30–38.
- 10 Wolfram Wassermann, Die Betriebsräte. Akteure für Demokratie in der Arbeitswelt, München 2002.
- 11 Milert, Tschirbs, Demokratie, S. 41–45.
- 12 Einführend: Eggenkämper, Modert, Pretzlik, Allianz, S. 366 ff.
- 13 Hierzu: Jürgen Kocka, Zur Problematik der deutschen Angestellten 1914–1933, in: Hans Mommsen, Dietmar Petzina, Bernd Weisbrod, Industrielles System und politische Entwicklung in der Weimarer Republik, Düsseldorf 1974, S. 792 f.
- 14 Mario König, Die Angestellten unterwegs. Vom Berufsstand zur modernen Gewerkschaft, Köln 1991, S. 33–36.  
Siehe auch Volker Hentschel, Geschichte der deutschen Sozialpolitik 1880–1980, Frankfurt/M. 1983, S. 19–21.
- 15 Max Weber, Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, Frankfurt/M. 2005, S. 681 und 683; Hans Speier, Die Angestellten vor dem Nationalsozialismus. Zur deutschen Sozialstruktur 1918–1933, Frankfurt/M. 1989.
- 16 Siegfried Kracauer, Die Angestellten. Aus dem neuesten Deutschland.  
Mit einer Rezension von Walter Benjamin, Frankfurt/M. 1980, S. 91.
- 17 Eberhard Fehrmann, Ulrike Metzner, Angestellte und Gewerkschaften. Ein historischer Abriss, Köln 1981, S. 65.
- 18 Ulf Kadritzke, Angestellte – Die geduligten Arbeiter.  
Zur Soziologie und Sozialbewegung der Angestellten, Frankfurt/M.–Köln 1975.
- 19 Geradezu klassisch in seinem Fehurteil Walter Benjamin,  
Rezension zum Buch von Siegfried Kracauer, Die Angestellten. Ebenda, S. 117.
- 20 Vgl. Michael Prinz, Das Ende der Standespolitik. In: Jürgen Kocka (Hrsg.), Angestellte im europäischen Vergleich, Göttingen 1981, S. 335.
- 21 Vgl. Anm. 2.
- 22 Eggenkämper, Modert, Pretzlik, Allianz, S. 30–38.
- 23 Vgl. Anm. 2.
- 24 Eggenkämper, Modert, Pretzlik, Allianz, S. 28 f.
- 25 Ludwig Arps, Auf sicheren Pfeilern. Deutsche Versicherungswirtschaft vor 1914, Göttingen 1965, S. 405 f.
- 26 Zum Folgenden: Der Versicherungsangestellte, Nr. 10, 1930, S. 79 f. und Der freie Angestellte, Nr. 20, 1919, S. 229 f.
- 27 Arps, Pfeiler, S. 416 f.
- 28 Milert, Tschirbs, Demokratie, S. 107 ff.

## 1914 – 1920: Die Versicherungsangestellten in Krieg und Nachkrieg

---

- 1 FHA, AZ 12.1/Akte Gustaf Körner; Arps, Pfeiler, S. 411 f.
- 2 Kocka, Problematik, S. 794.
- 3 FHA, B 27/Vorstandsprotokolle des ADVV 1917–1920.
- 4 Hierzu umfassend: Milert, Tschirbs, Demokratie, und FHA, Akte ADVV Stuttgart, Vorstandsprotokolle 1917–1920.
- 5 Der Versicherungsangestellte, Nr. 10, 1930, S. 80.
- 6 Ebenda, S. 81.
- 7 Zu den Angestelltenverbänden generell siehe Emil Lederer, Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, 47. Band, 1920/21. Kritische Übersichten der sozialen Bewegung, S. 585–619.
- 8 Zum Folgenden: Arno Eberhard, Der Reichstarifvertrag für Angestellte der privaten Versicherungsunternehmungen. \*In: Zeitschrift für Versicherungswesen (ZfV), Nr. 30, 1919, S. 247 ff.
- 9 Ebenda, S. 250.
- 10 Ebenda, S. 249.
- 11 Nr. 20, 1919, S. 230.
- 12 Nr. 10, 1930, S. 82.
- 13 König, Die Angestellten, S. 64 f.
- 14 Der Versicherungsangestellte, Nr. 1, 10.6.1920, S. 1 f. Anfangs dürfte die Mitgliederzahl wohl erst bei 10.000 gelegen haben.
- 15 Milert, Tschirbs, Demokratie, S. 151 f.
- 16 Heinrich August Winkler, Der lange Weg nach Westen. Bd. 1, München 2000, S. 396.
- 17 ZfV, Nr. 3, 1920, S. 25 („Zuschrift eines älteren Versicherungsbeamten“).
- 18 ZfV, Nr. 1, 1920, S. 2.
- 19 ZfV, Nr. 3, 1920, S. 25.
- 20 Eggenkämper, Modert, Pretzlik, Allianz, S. 85.
- 21 ZfV, Nr. 3, 1920, S. 25.
- 22 Der Versicherungsangestellte, Nr. 10, 1930, S. 83.
- 23 BRG in Auszügen: s. Werner Milert, Rudolf Tschirbs, Von den Arbeiterausschüssen zum Betriebsverfassungsgesetz. Geschichte der betrieblichen Interessenvertretung, Köln 1991, S. 122–127.
- 24 Zum Folgenden: ZfV, Nr. 10, 1920, S. 100 f.
- 25 Milert, Tschirbs, Demokratie, S. 153 ff.
- 26 Lederer, Archiv, S. 607 ff. Das BRG wäre in der Nationalversammlung gescheitert gewesen, wenn die zwischenzeitlich aus der sog. Weimarer Koalition mit SPD und Zentrum ausgetretene Deutsche Demokratische Partei (DDP) sich in dieser Frage nicht durchgesetzt hätte. Auch die Differenzierung des Betriebsrats in Arbeiter- und Angestellten-Ausschuss ist auf den Druck der DDP zurückzuführen. Siehe Milert, Tschirbs, Demokratie, S. 134.
- 27 Kadritzke, Angestellte, S. 303 f.
- 28 ZfV, Nr. 3, 1920, S. 101.

## 1920 – 1933: Interessengegensätze und Gemeinschaftsarbeit

---

- 1 Nr. 44 vom 3.11.1920.
- 2 Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Heft 1, 1.1.1921. Zit. nach: Der Versicherungsangestellte, Nr. 4, 15.4.1921.
- 3 Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Heft 2, 1.4.1921. Zit. nach: Der Versicherungsangestellte, Nr. 4, 15.4.1921.
- 4 Ebenda.
- 5 Eggenkämper, Modert, Pretzlik, Allianz, S. 90; Peter Borscheid, 100 Jahre Allianz, München 1990, S. 52 ff.; Kisch, Allianz, S. 39 f.
- 6 FHA, B 3/, Protokolle der Vorstandssitzungen der BVB 1918.
- 7 Ebenda, Protokolle der Vorstandssitzungen 1919.
- 8 Ebenda, Protokolle der Vorstandssitzungen 1920.

- 9 Ebenda, Vorstand vom 14. und 15.4.1920.
- 10 Vorstand vom 23.2.1920.
- 11 Siehe auch Eggenkämper, Modert, Pretzlik, Allianz, S. 85–87.
- 12 Akte für 1920.
- 13 Vorstand vom 20.4.1920.
- 14 Vorstand vom 27.8.1920.
- 15 Vorstand vom 15.6.1920.
- 16 Vorstand vom 13.9.1920.
- 17 Vorstand vom 13.11.1920.
- 18 Vorstand vom 23.10.1920.
- 19 Vorstand vom 19.10.1920.
- 20 Vorstand vom 23.10.1920.
- 21 Vorstand vom 9.10.1920.
- 22 Vorstand vom 23.11.1920.
- 23 Georg Flatow, Kommentar zum Betriebsrätegesetz vom 4.2.1920, 11. Aufl., Berlin 1923, S. 53 f.
- 24 Vorstand vom 23.11.1920.
- 25 Vorstand vom 2.4.1921.
- 26 Milert, Tschirbs, Demokratie, S. 167–186.
- 27 Eggenkämper, Modert, Pretzlik, Allianz, S. 87 ff.
- 28 Ebenda, S. 127.
- 29 Kisch, Allianz, S. 107 f.
- 30 Eggenkämper, Modert, Pretzlik, Allianz, S. 96 und 106 ff.
- 31 Eggenkämper, Modert, Pretzlik, Allianz, S. 98–102.
- 32 Der Versicherungsangestellte, Nr. 7 vom 15.7.1921. Siehe auch Preller, Sozialpolitik, S. 91–93.
- 33 Eggenkämper, Modert, Pretzlik, Allianz, S. 109.
- 34 Ebenda, S. 107 ff., Borscheid, Allianz, S. 157–159.
- 35 Peter Koch, Geschichte der Versicherungswirtschaft in Deutschland, Karlsruhe 2012, S. 254 ff.
- 36 Ebenda, S. 252 ff.
- 37 Arps, Zeiten, S. 59.
- 38 Ebenda, S. 100.
- 39 Kisch, Allianz, S. 218 f.
- 40 Der freie Angestellte, Nr. 17, 1927.
- 41 Eggenkämper, Modert, Pretzlik, Allianz, S. 112.
- 42 Ebenda, S. 114.
- 43 Ebenda, S. 116.
- 44 Milert, Tschirbs, Demokratie, S. 162 f.
- 45 Flatow, Kommentar, S. 311–315.
- 46 Milert, Tschirbs, Demokratie, S. 163.
- 47 Flatow, Kommentar, S. 68.
- 48 Der Versicherungsangestellte, Nr. 2 vom 15.2.1921.
- 49 Der Versicherungsangestellte, Nr. 5 vom 15.5.1921.
- 50 Ebenda, Nr. 7 vom 15.7.1921.
- 51 Lederer, Archiv, S. 569 ff.
- 52 Der Versicherungsangestellte, Nr. 10, 1930.
- 53 Ebenda, Nr. 16, 1925.
- 54 Der freie Angestellte, Nr. 8, 1928.
- 55 Ebenda, Nr. 24, 1928.
- 56 Ebenda, Nr. 16, 1926.
- 57 Ebenda, Nr. 25, 1926.
- 58 Ebenda. Für die Tarifklasse III lag das Verhältnis bei 230 zu 225 M.
- 59 DHV vom 22.12.1931, BAB, NS 6 VI/13499.
- 60 Der freie Angestellte, Nr. 3, 1927, und Nr. 14, 1927.
- 61 Allianz-Zeitung, Nr. 1, Januar 1929.
- 62 Allianz-Zeitung, Nr. 1, Januar 1931.
- 63 Borscheid, Allianz, S. 99, und Eggenkämper, Modert, Pretzlik, Allianz, S. 122.
- 64 Barbara Eggenkämper, Gerd Modert, Stefan Pretzlik, Die Frankfurter Versicherungs-AG 1865–2004, München 2004, S. 85, ebenda, S. 74 f. und Eggenkämper, Modert, Pretzlik, Allianz, S. 117 ff.
- 65 Ebenda, S. 122, und Arps, Zeiten, S. 114–117.

- 66 Der freie Angestellte, Nr. 2, 1930, und DHV an die Betriebsvertrauensmänner vom 22.12.1931, BAB, NS 6 VI/13499.
- 67 Johannes Bähr, Staatliche Schlichtung in der Weimarer Republik, Berlin 1989, S. 324.
- 68 Zeitschrift für Versicherungsangestellte, Nr. 3, März 1931.
- 69 Milert, Tschirbs, Demokratie, S. 195 ff.
- 70 Erklärung von Max Scholber vom 22.4.1947, FHA, NL 2/1.
- 71 Nr. 1, Januar 1933.

## 1933 – 1945: Die Zerstörung der Mitbestimmungskultur im Nationalsozialismus

---

- 1 Siehe hierzu Milert, Tschirbs, Zerschlagung, S. 28 ff. und dieselben, Demokratie, S. 229 ff.
- 2 Zum Folgenden grundsätzlich Eggenkämper, Modert, Pretzlik, Allianz, S. 147 – 159.
- 3 Gerald D. Feldman, Die Allianz und die deutsche Versicherungswirtschaft 1933 – 1945, München 2001, S. 86, und Barbara Eggenkämper, Gerd Modert, Stefan Pretzlik, Eine Allianz fürs Leben. Die Geschichte des Unternehmens von 1890 bis 2015, München 2015, S. 38.
- 4 AVV an RAM vom 31.3.1933. BAB, R 3101/17078.
- 5 AVV an RAM vom 31.3.1933, BAB, R 3101/17078 und undatierter Vermerk, ebenda. Zum Vorgang siehe auch Feldman, Die Allianz, S. 86 f.
- 6 Milert, Tschirbs, Zerschlagung, S. 32 ff.
- 7 Milert, Tschirbs, Demokratie, S. 229 ff.
- 8 Feldman, Die Allianz, S. 92.
- 9 Zum Kontext der Mai-Feier s. Rudolf Tschirbs, Das Phantom der Volksgemeinschaft. Ein kritischer Literatur- und Quellenbericht, Düsseldorf 2015, S. 87 ff.
- 10 Ebenda, S. 92 – 94. Siehe auch Zeitschrift für Versicherungsangestellte, Nr. 5, Mai 1933.
- 11 FHA, S 17.2/4, Protokolle der Vorstandssitzungen 1924 – 1942, Vorstand vom 10.5.1933.
- 12 Ebenda, Vorstand vom 8.9.1933.
- 13 Abgedruckt in Milert, Tschirbs, Zerschlagung, S. 79 – 82.
- 14 Milert, Tschirbs, Demokratie, S. 257 ff.
- 15 Feldman, Die Allianz, S. 123 und 148 ff.
- 16 FHA, S 17.2/4, Protokolle, Vorstand vom 4.5.1934.
- 17 Feldman, Die Allianz, S. 103 und 110.
- 18 Ebenda, S. 119 ff. Zum verbandspolitischen Imperialismus Leys s. Milert, Tschirbs, Demokratie, S. 272.
- 19 Feldman, Die Allianz, S. 128.
- 20 Ebenda, S. 140 f. und Tschirbs, Phantom, S. 9 ff.
- 21 Feldman, Die Allianz, S. 106 f.
- 22 Ebenda, S. 146 ff. Zur Neuen Frankfurter ausführlich Eggenkämper, Modert, Pretzlik, Die Frankfurter Versicherungs-AG, S. 77 – 94, und zur Münchener Rück Johannes Bähr, Christopher Kopper, MUNICH RE. Die Geschichte der Münchener Rück 1880 – 1980, München 2015, S. 147 – 159.
- 23 Feldman, Die Allianz, S. 130 f.
- 24 Ebenda, S. 137.
- 25 Kisch, Allianz, S. 208 f.
- 26 Bericht der sozialdemokratischen SoPaDe aus dem Untergrund. Zit. nach Feldman, Die Allianz, S. 147 f.
- 27 FHA, S 17.2/4, Protokolle, Vorstand vom 29.10.1935.
- 28 Borscheid, Allianz, S. 111 ff.
- 29 Zur Lohnpolitik s. Tschirbs, Phantom, S. 114 – 130.
- 30 Kisch, Allianz, S. 216.

## 1945 – 1972: Neuanfang und Wachstumsjahre

---

- 1 Milert, Tschirbs, Demokratie, S. 335 ff.; Clemens Maiholzer, Die Berliner Allianz-Betriebe vom Beginn des 2. Weltkriegs bis zu den ersten Jahren des Wiederaufbaus 1945/46, München 1960, S. 126.
- 2 Zu Max Scholber: Max Scholber zum Abschied; in: Unser Adler 10/1955; zu Herbert Vogler: Maiholzer, Allianz-Betriebe, S. 127.
- 3 Maiholzer, Allianz-Betriebe, S. 163 ff.
- 4 Ebd., S. 189 ff.
- 5 Ebd., S. 151 f.
- 6 Ebd., S. 201.

- 7 Zum KRG und Betriebsvereinbarungen allgemein: Milert, Tschirbs, Demokratie, S. 360 ff.; zur Position des Vorstandes von Allianz: Niederschrift über die Besprechung mit den Leitern der Zweigniederlassungen und Betriebsgemeinschaften am 29. und 30.1.1947 in Köln sowie Niederschrift über die Besprechung des Vorstandes mit den Leitern der Zweigniederlassungen und Betriebsgemeinschaften am 10. und 11.7.1947 in Königstein, FHA, AZ 3, Ordner „Dr. Goudefroy–Allianz-Mutter–Vorstandssitzungen 1946–1954“.
- 8 Max Scholber zum Abschied; in: Unser Adler Nr. 10/1955; Niederschrift über die Vorstandssitzung vom 16.4.1953, FHA, AZ 3, Ordner „Dr. Goudefroy–Allianz-Mutter–Vorstandssitzungen 1946–1954“.
- 9 Ludwig Arps, 1890–1965. Weg und Werk von Generationen.  
75 Jahre Allianz Versicherungs AG; Beilage zu Unser Adler 1965, S. 11.
- 10 Niederschrift über die Besprechung des Vorstandes mit den Leitern der Zweigniederlassungen und Betriebsgemeinschaften am 10. und 11.7.1947 in Königstein,  
FHA, AZ 3, Ordner „Dr. Goudefroy–Allianz-Mutter–Vorstandssitzungen 1946–1954“.
- 11 Niederschrift über die Tagung der Geschäftsstellenleiter am 14. und 15.10.1946 in Frankfurt, FHA, AZ 3, Ordner „Dr. Goudefroy–Allianz-Mutter–Vorstandssitzungen 1946–1954“.
- 12 Heinz Offermann, 50 Jahre Tarifvertrag privates Versicherungsgewerbe; in: Der Versicherungs-Angestellte. Zeitschrift der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft, Mai 1969, S. II; Niederschrift über die Besprechung des Vorstandes mit den Leitern der Zweigniederlassungen und Betriebsgemeinschaften am 10. und 11.7.1947 in Königstein, FHA, AZ 3, Ordner „Dr. Goudefroy–Allianz-Mutter–Vorstandssitzungen 1946–1954“.
- 13 Protokoll über die erweiterte Vorstandssitzung vom 16.6.1948 in Wiesbaden,  
FHA, AZ 3, Ordner „Dr. Goudefroy–Allianz-Mutter–Vorstandssitzungen 1946–1954“.
- 14 Heinz Offermann, 50 Jahre Tarifvertrag privates Versicherungsgewerbe–1. Fortsetzung; in: Der Versicherungs-Angestellte. Zeitschrift der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft, Juni 1969, S. II.
- 15 Niederschrift über die Vorstandssitzung vom 28. Juni 1949 in München,  
FHA, AZ 3, Ordner „Dr. Goudefroy–Allianz-Mutter–Vorstandssitzungen 1946–1954“.
- 16 Maiholzer, Berliner-Betriebe, S. 177.
- 17 Niederschrift über die Vorstandssitzung vom 7.3.1950,  
FHA, AZ 3, Ordner „Dr. Goudefroy–Allianz-Mutter–Vorstandssitzungen 1946–1954“.
- 18 Niederschrift über die Vorstandssitzung vom 30.3.1950,  
FHA, AZ 3, Ordner „Dr. Goudefroy–Allianz-Mutter–Vorstandssitzungen 1946–1954“.
- 19 Niederschrift über die Vorstandssitzung vom 24.4.1950,  
FHA, AZ 3, Ordner „Dr. Goudefroy–Allianz-Mutter–Vorstandssitzungen 1946–1954“.
- 20 Niederschrift über die Vorstandssitzung vom 10.1.1950,  
FHA, AZ 3, Ordner „Dr. Goudefroy–Allianz-Mutter–Vorstandssitzungen 1946–1954“.
- 21 Niederschrift über die Tagung der Geschäftsstellenleiter am 14. und 15.10.1946 in Frankfurt,  
FHA, AZ 3, Ordner „Dr. Goudefroy–Allianz-Mutter–Vorstandssitzungen 1946–1954“.
- 22 Protokoll über die erweiterte Vorstandssitzung am 21. und 22.8.1948 in Wiesbaden,  
FHA, AZ 3, Ordner „Dr. Goudefroy–Allianz-Mutter–Vorstandssitzungen 1946–1954“.
- 23 Niederschrift über die Vorstandssitzung vom 7.3.1950,  
FHA, AZ 3, Ordner „Dr. Goudefroy–Allianz-Mutter–Vorstandssitzungen 1946–1954“.
- 24 Niederschrift über die Vorstandssitzung vom 24.4.1950,  
FHA, AZ 3, Ordner „Dr. Goudefroy–Allianz-Mutter–Vorstandssitzungen 1946–1954“.
- 25 Zum Entstehen des BetrVG: Milert, Tschirbs, Demokratie, S. 423 ff.; Zitat: Niederschrift über die Vorstandssitzung vom 27.9.1950, FHA, AZ 3, Ordner „Dr. Goudefroy–Allianz-Mutter–Vorstandssitzungen 1946–1954“.
- 26 Max Mertens 65 Jahre; in: Unser Adler 5/1969.
- 27 Niederschrift über die Vorstandssitzung vom 17.5.1951, FHA, AZ 3, Ordner „Dr. Goudefroy–Allianz-Mutter–Vorstandssitzungen 1946–1954“; Protokoll über die Aufsichtsratsitzung der Allianz Versicherungs-AG am 7.11.1951 sowie Protokoll über die Aufsichtsratsitzung vom 31.10.1952, FHA, AZ 6, Ordner „AR-Protokolle Allianz 1946–1951“; Eggenkämper, Modert, Pretzlik, Allianz, S. 235 f.
- 28 Niederschrift über die Vorstandssitzung vom 16.4.1953 sowie Niederschrift über die Erweiterte Vorstandssitzung am 9.10.1953, FHA, AZ 3, Ordner „Dr. Goudefroy–Allianz-Mutter–Vorstandssitzungen 1946–1954“.
- 29 Bäume an Schieren und Jannott betr. Mitbestimmung, 23.7.1976,  
FHA, AZ 6, Ordner „Mitbestimmung. Allgemeine Fragen“.
- 30 Niederschrift über die Aufsichtsratsitzung am 13.11.1953,  
FHA, AZ 6, Ordner „AR-Protokolle Allianz 1946–1961“; Eggenkämper, Modert, Pretzlik, Allianz, S. 236 f.
- 31 Der Betriebsrat, seine rechtliche und seine gesellschaftspolitische Stellung, FHA, B 3.5/1.
- 32 Zu Karl Erich Kracht: Unser Adler Nr.7/1955, Nr. 4/1958 und Nr. 12/1964;  
zu Willi Fritz: Unser Adler Nr. 3/1958 und Nr. 9/1963.
- 33 S. hierzu Milert, Tschirbs, Demokratie, S. 155 f.

- 34 Zum Begriff des Betriebsrats als Co-Managers s. Wolfram Wassermann, Die Betriebsräte. Akteure für Demokratie in der Arbeitswelt, Münster 2002, S. 59 ff.
- 35 Was macht eigentlich der Betriebsrat?; in: Unser Adler Nr. 5/1959.
- 36 Unsere Arbeitsordnung – ein Grundgesetz betrieblicher Zusammenarbeit; in: Unser Adler Nr. 4/1957, S. 38 f.
- 37 Niederschrift über die Vorstandssitzung vom 8.12.1949, FHA, AZ 3, Ordner „Goudefroy–Allianz-Mutter–Vorstandssitzungen 1948–1954“.
- 38 Allianz-Erholungsheime – Richtlinien 1967; in: Unser Adler Nr.11/1966; Eggenkämper, Modert, Pretzlik, Allianz, S. 233.
- 39 Eggenkämper, Modert, Pretzlik, Allianz, S. 212 ff.
- 40 Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung am 7.7.1959, FHA, AZ 6, Ordner „AR-Protokolle Allianz 1946–1961“; Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung am 6.5.1965, FHA, AZ 3, Ordner „Allianz-Mutter AR-Sitzungen/HV 1962–1965“; Betriebsrats-Info der Allianz Generaldirektion (BR-Info) vom 15.2.1979 sowie BR-Info vom 9.3.1982, Archiv der Sozialen Demokratie (AdsD) der Friedrich-Ebert-Stiftung, 5/HBVH 920495.
- 41 Niederschrift über die Vorstandssitzung vom 26.3.1952, FHA, AZ 3, Ordner „Goudefroy–Allianz-Mutter–Vorstandssitzungen 1946–1954“; Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung am 10.7.1956, FHA, AZ 6, Ordner „AR-Protokolle Allianz 1946–1961“; „Unsere Mitarbeiter sind unser Kapital“; in: Unser Adler Nr. 7/1956, S. 74.

## 1972 – 1990: Mehr betriebliche Demokratie wagen

---

- 1 Milert, Tschirbs, Demokratie, S. 472 f.
- 2 BR-Info vom 16.10.1978, S. 10, AdsD, 5/HBVH, 920495.
- 3 Bei der GD 1975: BR-Info vom 16.10.1978, S. 10, AdsD, 5/HBVH, 920495; bei der Frankfurter Versicherungs-AG: FHA, AZ 17/16.
- 4 Milert, Tschirbs, Demokratie, S. 472 ff.
- 5 Aktennotiz. Sitzung des GBR am 23.2.1972, FHA, B 3.5/1.
- 6 Der GBR der BVB berichtet, Dez. 1972, S. 2, FHA, B 3.5/1; Zitat: Allianz Generaldirektion, Betriebsrats-Info (BR-Info) vom 13.4.1878, S. 6, AdsD, 5/HBVH, 920495.
- 7 Zur Hauptverwaltung: BR-Info vom 13.4.1978, S. 5 ff., AdsD, 5/HBVH, 920495; zur Frankfurter Versicherungs-AG: Interview mit Rolf Zimmermann am 26.9.2016.
- 8 Protokoll über die Sitzung des Arbeitskreises des Gesamtbetriebsrats mit Herrn Generaldirektor Dr. Schieren am 27.9.1974 in der GD, FHA, AZ 3, Ordner „Betriebsrat–Gesamt/AK/WA“.
- 9 BR-Info 13.4.1978, AdsD, 5/HBVH 920495.
- 10 Protokoll über die Sitzungen des Arbeitskreises der Gesamtbetriebsräte am 21.5.1976 in Stuttgart, FHA, AZ 3, Ordner „Betriebsrat–Gesamt/AK/WA“; BR-Info vom 13.4.1978, AdsD, 5/HBVH, 920495.
- 11 H. L. Müller-Lutz, Der Versicherungskaufmann von morgen; in: ZfV, 21. Jg. (1970), 2. Februarheft, S. 102.
- 12 Barbara Eggenkämper, Gerd Modert, Stefan Pretzlik, Bits and Bytes for Business. 50 Jahre EDV bei der Allianz, München 2006, S. 46 ff.; dies., Allianz, S. 224 ff.; Zahlen über den sinkenden Arbeitsaufwand: Anton Safer, Rationalisierung im Angestelltenbereich; in: Otto Jacobi/Walther Müller-Jentsch/Eberhard Schmidt (Hrsg.), Gewerkschaftspolitik in der Krise. Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1977/78, Berlin 1978, S. 57.
- 13 Müller-Lutz in: Kolloquium in München, in: Unser Adler 4/1961, S. 38; Haase: Niederschrift des Aufsichtsrates vom 2.6.1969, FHA, AZ 3, Ordner „Allianz-Mutter–AR-Sitzungen / HV 1966–1969“.
- 14 Seyfried an Schieren, 19.4.1974, FHA, AZ 3, Ordner „Betriebsrat–Gesamt/AK/WA“; zur Rationalisierung in den 1970er Jahren bei der Allianz s. ausführlich: Borscheid, 100 Jahre, S. 79 f.
- 15 Betriebsversammlung; in: Unser Adler 3/1957; Kolloquium in München; in: Unser Adler 4/1961, S. 39.
- 16 Betriebsvereinbarung über den Kündigungsschutz für langjährige, ältere Mitarbeiter vom 10.6.1969 sowie vom 24.4.1974 und Betriebsvereinbarung über die Bildung von Verwaltungsgemeinschaften vom 14.11.1969, FHA, AZ 17/8; zum Dienstalter: Expansion und Rationalisierung in der Versicherungswirtschaft, FHA, AZ 3, Ordner „Betriebsrat–Gesamt/AK/WA“.
- 17 Werner Milert, Rudolf Tschirbs, Vom Wert der Mitbestimmung. Betriebsräte und Aufsichtsräte in Deutschland seit 1945. Herausgegeben von der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2016, S. 78.
- 18 Arbeitskreis der Gesamtbetriebsräte der Allianz-Gesellschaften, Rationalisierung und Rechte des Betriebsrates, Januar 1976, FHA, AZ 3, Ordner „Betriebsrat–Gesamt/AK/WA“.
- 19 Eggenkämper, Modert, Pretzlik, Allianz, S. 271.
- 20 Protokoll über die Sitzung des Arbeitskreises der Gesamtbetriebsräte am 15./16.1.1976 in München, FHA, AZ 3, Ordner „Betriebsrat–Gesamt/AK/WA“.
- 21 Eggenkämper, Modert, Pretzlik, Allianz, S. 274.
- 22 Ebenda, S. 274.

- 23 60 Jahre AGV. Festschrift zum 60-jährigen Jubiläum der AGV, München 2010, S. 98 f.; Einführung der gleitenden Arbeitszeit in München: Gleitende Arbeitszeit – ein Versuch, in: Unser Adler 3/1970, in Frankfurt: Betriebsvereinbarung vom 30.1.1970, FHA, Ad 17/8.
- 24 Schieren, Sitzung mit dem Arbeitskreis der Gesamtbetriebsräte, 15.11.1972 und Betriebsversammlung 30.11.1975, FHA, AZ 3, Ordner „Betriebsrat – Gesamt/AK/WA“; Geschäftsbericht des Betriebsrates für die Betriebsversammlung am 25. 5.1983 in Köln, AdSD, 5/HBVH, 920499 A.
- 25 Milert, Tschirbs, Vom Wert, S. 74 ff.
- 26 Wer vertritt den Arbeitnehmer in unserem Aufsichtsrat?; in: Unser Adler, 9/1970.
- 27 Mitbestimmung in der Allianz-Gruppe, FHA, AZ 6, Ordner „RA 92/74 Mitbestimmungsgesetz“; Vermerk des Betriebsrates der GD zur Aufsichtsratswahl nach dem neuen Mitbestimmungsgesetz, 3.2.1977, Link an Schieren, 16.9.1977 sowie Vermerk Link, Besuch beim Bundesvorstand des Verbandes DHV am 21.9.1977, FHA, AZ 6, Ordner „Mitbestimmung. Allianz-Gruppe. AR-Wahlen“; Protokoll des GBR der Allianz Versicherungs-AG, 5.10.1977, AdSD, 5/HBVH, 490509.
- 28 Bekanntmachung über die gewählten Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat vom 10.3.1978, FHA, AZ 6, Ordner „Mitbestimmung. Allianz-Gruppe. AR-Wahlen“; Sie vertreten die Arbeitnehmer im Aufsichtsrat der Allianz Versicherungs-AG; in: Allianz Zeitung 4/1978, S. 4 f.
- 29 Bäume an Schieren, 23.7.1976, FHA, AZ 6, Ordner „Mitbestimmung. Allgemeine Fragen“.
- 30 Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat der Frankfurter Versicherungs-AG, FHA, AZ 17/15; Interview mit Rüdiger Stroebel, in: BR-Info, 27.7.1979, S. 5, AdSD, 5/HBVH, 920495; Niederschrift über die Aufsichtsratsitzung der Frankfurter Versicherungs-AG, 30.6.1983, FHA, AZ 17/15.
- 31 Michael Schröder, Verbände und Mitbestimmung. Die Einflussnahme der beteiligten Verbände auf die Entstehung des Mitbestimmungsgesetzes von 1976. Eine Fallstudie, Diss. München 1983, S. 78.

## 1990 – 2000: Mitbestimmung in Zeiten politischen und wirtschaftlichen Wandels

---

- 1 Milert, Tschirbs, Demokratie, S. 503 ff.
- 2 Renate Daniel-Hauser, Deutsche Versicherungs-AG ... eine Erfolgsgeschichte, Berlin 1997, S. 34.
- 3 Forderung der Berliner Gewerkschaftsgruppenversammlung am 4.12.1989; in: Daniel-Hauser, Deutsche Versicherungs-AG, S. 34; zur „Wende“ in den DDR-Betrieben allgemein: Milert, Tschirbs, Demokratie, S. 590 ff.
- 4 GD Hein an alle Bezirks- und Kreisdirektionen, 13.3.1990; in: Daniel-Hauser, Deutsche Versicherungs-AG, S. 45; zum Wahlprozess: ebenda, S. 38.
- 5 Stellungnahme des gewählten Vertretungsorgans der Mitarbeiter der Staatlichen Versicherung der DDR zur Umwandlung der Staatlichen Versicherung der DDR in die Deutsche Versicherungs-Aktiengesellschaft unter Beteiligung der Allianz-AG, 19.4.1990, FHA, B 35.3.1/2; zur Gründung der DV: Barbara Eggenkämper, Gerd Modert, Stefan Pretzlik, Die Staatliche Versicherung der DDR. Von der Gründung bis zur Integration in die Allianz, München 2010, S. 157 ff.
- 6 BR-Info Nr. 103 v. August 1990, FHA, AZ 6, Ordner „Der Betriebsrat 1983 – 1998“; Daniel-Hauser, Deutsche Versicherungs-AG, S. 71 ff.
- 7 Milert, Tschirbs, Demokratie, S. 612 ff.; Daniel-Hauser, Deutsche Versicherungs-AG, S. 67 ff. und S. 99 ff.
- 8 Eggenkämper u. a., Staatliche Versicherung, S. 197 und 202; Richtlinien für den vorübergehenden Einsatz in der DDR, Beilage zum BR-Info Nr. 103 v. August 1990, FHA, AZ 6, Ordner „Der Betriebsrat 1983 – 1998“; Rahmen(gesamt) vereinbarung über den Ausgleich und die Milderung wirtschaftlicher Nachteile, die den Arbeitnehmern der Deutschen Versicherungs-AG infolge geplanter Betriebsänderungen gemäß § 111 BetrVG entstehen, 30.8.1991, FHA, B 35/Ordner mit dem Betriebsrat zum Sozialplan 1991/92.
- 9 Rüger an Ullrich, 13.11.1991, FHA, B 35/Ordner mit dem Betriebsrat zum Sozialplan 1991/92; GBR-Info, o. D. [Anfang Februar 1992]; in: Daniel-Hauser, Deutsche Versicherungs-AG, S. 87 f.; Protokolle über die 1.–3. Verhandlungsrunden eines neuen Sozialplanes der DVAG, 20.12.1991, 13./14.1.1992 und 30./31.1.1992, FHA, B 35/Ordner mit dem Betriebsrat zum Sozialplan 1991/92; Zitat: Daniel-Hauser, Deutsche Versicherungs-AG, S. 86.
- 10 Zu den Personalzahlen: Eggenkämper u. a., Staatliche Versicherung, S. 202; zum GBR-Konzept: Daniel-Hauser, Deutsche Versicherungs-AG, S. 116 ff.; zur Problematik der Öffnungsklauseln in den Tarifverträgen: Milert, Tschirbs, Demokratie, S. 620 ff.
- 11 Presseinformation der DV vom 24.6.1996 sowie Information zur geplanten Zusammenführung der Deutschen Versicherungs-AG mit der Allianz-Versicherungs-AG sowie zur Übertragung der Versicherungsbestände der Deutschen Lebensversicherungs-AG auf die Allianz Lebensversicherungs-AG, Juli 1997; in: Daniel-Hauser, Deutsche Versicherungs-AG, S. 107 f. sowie S. 126 ff.; Überleitvereinbarung über die Auswirkungen des Übergangs der Arbeitsverhältnisse der Mitarbeiter der Deutschen Versicherungs-AG auf die Allianz Versicherungs-AG bzw. Allianz Lebensversicherungs-AG, AdSD, 920504 A.

- 12 ZPA Personal/GD, Werksmietwohnungen der Allianz-Gesellschaften, August 1987; Boetius an von Blomberg, 8.1.1987 sowie Auszug aus dem Vorstandsprotokoll der Allianz AG vom 27.10.1986, FHA, AZ 3, Ordner „Personal – Führungsgrundsätze“.
- 13 Stadtdirektor der Stadt Harzburg Voigt an Thierfelder, 23.12.1986 sowie HBV-Arbeitnehmervertreter an Schieren, 16.1.1987, FHA, AZ 3, Ordner „Personal – Führungsgrundsätze“.
- 14 Übersicht über die zu verändernden Personalzusatzleistungen, in: BR-Info, Nr. 121 vom Sept. 1994, S. 4; „Sozialabbau auf Biegen und Brechen“, in: BR-Info, Nr. 125 v. Febr. 1995, S. 1; „Sozialleistungen – Kompromißlösung nach harter und langer Auseinandersetzung“, in: BR-Info, Nr. 126 v. April 1995, FHA, AZ 6, Ordner „Der Betriebsrat 1983 – 1998“; Eggenkämper u. a., Allianz, S. 333.
- 15 „Man sitzt einer grauen Wand gegenüber von geballter Unternehmensmacht“, Frankfurter Rundschau, 28.6.2001.
- 16 Zur Neustrukturierung 1984/85: Borscheid, Allianz, S. 78 ff. und Eggenkämper, Modert, Pretzlik, Allianz, S. 305 ff.; Rahmenvereinbarung über den Ausgleich und die Milderung wirtschaftlicher Nachteile, die den Arbeitnehmern infolge geplanter Betriebsänderungen entstehen, 20.1.1984, sowie Gesamtbetriebsvereinbarung zur Einführung veränderter Leitungsstrukturen für das industrielle, das gewerbliche und das Privatkunden-Geschäft sowie veränderter Betreuungs-Strukturen in den Geschäftsstellen (Europa-Projekt), 11.12.1990, FHA AZ 6, Ordner „Der Betriebsrat 1983 – 1998“.
- 17 Miller an Schmeer, 29.10.1992, FHA, AZ 17/25; BR-Info Nr. 110 v. September 1992, S. 5, FHA, AZ 6, Ordner „Betriebsräte 1983 – 1998“.
- 18 Schmeer am Miller, 23.10.1992, FHA, AZ 17/25.
- 19 Miller an Schmeer, 29.10.1992, FHA, AZ 17/25.
- 20 Schulte-Noelle an alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Allianz-Gesellschaften, 14.12.1992, FHA, AZ 17/25.
- 21 Miller an Raether, 29.9.1994, FHA, AZ 17/39; Festschrift der Frankfurter Allianz über die Einweihung der Gedenktafel für die Opfer der nationalistischen Gewaltherrschaft am 25.8.1995.
- 22 Barbara Eggenkämper, Gerd Modert, Stefan Pretzlik (Hrsg.), Frauen in der Gesellschaft – Frauen in der Allianz. Woman in Society – Woman at Allianz, München o. J., S. 4 – 6.
- 23 Ebenda, S. 30.
- 24 Ebenda, S. 36.
- 25 Betriebsrat-Info Nr. 83, August 1984, AdsD 5/HBVH 490498.
- 26 Betriebsrat-Info Nr. 86 vom Mai 1985, AdsD 5/HBVH 490523, S. 6 f. „Adlerauge“ war das Periodikum der HBV-Betriebsgruppe.
- 27 Adlerauge Nr. 97, 1988, S. 5 und AdsD 5/HBVH 920224 B.
- 28 Bericht auf der Betriebsräteversammlung der Allianz Versicherungs-AG am 15.2.1990, AdsD 5/HBVH 920225.
- 29 Ebenda.
- 30 Adlerauge vom 4.10.1990, AdsD 5/HBVH 920224 B.
- 31 Betriebsrat-Info Nr. 104, Dezember 1990, AdsD 5/HBVH 920224 B.
- 32 Frauen in der Gesellschaft, S. 42.
- 33 Betriebsrat-Sonderinfo der GD vom 8.3.1994, S. 3, FHA, AZ 17/Box „Der Betriebsrat 1983 – 1998“.
- 34 Allianz Gruppe in Deutschland. Personal- und Sozialbericht 1998/1999, S. 35 – 37, und Frauen in der Gesellschaft, S. 44.
- 35 Ebenda, S. 33.

## 2000 bis heute: Die Herausforderungen der globalisierten Wirtschaft

---

- 1 Betriebsrat an Personalabteilung, 25.8.1975, FHA, AZ 17/14; Protokoll über die Sitzung des Arbeitskreises der Gesamtbetriebsräte, 15./16.1.1976, FHA, AZ 3, Ordner „Betriebsrat – Gesamt/AZ/WA“; Richtlinien für Tätigkeit an Datensichtgeräten, 7.2.1979, FHA, B 3.5/4, Ordner „Personalabteilung 1964 – 84“; Betriebsvereinbarung über die Tätigkeit an Bildschirmgeräten vom 14.12.1983, FHA, AZ 17/8; Rechenschaftsbericht des GBR für die Berichtsperiode 1985/86, AdsD, 5/HBVH, 490517.
- 2 Gesamtbetriebsvereinbarung zu § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG vom Januar 1994, AdsD, 5/HBVH, 920504 A; Betriebsvereinbarung zwischen der Allianz Deutschland AG und dem Gesamtbetriebsrat zur Sicherung des richtigen Umgangs mit mitarbeiterbezogenen Daten (Datenführerschein) vom 23.6.2010, FHA, AZ 17/39.
- 3 Eggenkämper u. a., Allianz, S. 272 f.
- 4 Zimmermann an Hagemann, 17.11.1999, FHA, AZ 17/39.
- 5 Milert, Tschirbs, Vom Wert, S. 104 f. Joachim Deppe, Reiner Hoffmann, Wieland Stützel (Hrsg.), Europäische Betriebsräte. Wege in ein soziales Europa, Frankfurt/New York 1997. Frank von Auer (Hrsg.), Industrielle Beziehungen in Europa: Mitbestimmung-Partizipation-Wirtschaftsdemokratie, Mössingen-Talheim 1997. Wolfgang Greif, Der europäische Betriebsrat. Gewerkschaftliches Handbuch, Wien 2009. Nico Raabe, Die Mitbestimmung im Aufsichtsrat. Theorie und Wirklichkeit in deutschen Aktiengesellschaften, Berlin 2010, S. 315 – 320.

- 6 Hans-Wolfgang Patzer, Stefan Rüb, Europäisierung konzernbezogener Arbeitsbeziehungen im Dienstleistungssektor, Fulda 2014, S. 48. UNI-Europa ist der Dachverband der europäischen Dienstleistungsgewerkschaften.
- 7 Peter von Blomberg an Schieren vom 14.6.1989, FHA, AZ 3/Akte Personal, Betriebsrat, europäischer Betriebsrat.
- 8 Schneevoigt an Schulte-Noelle vom 19.11.1993 und Schulte-Noelle an Schieren vom 3.12.1993, ebenda.
- 9 Schulte-Noelle an Schieren vom 28.9.1994, ebenda.
- 10 Patzer, Rüb, Europäisierung, S. 48 – 50.
- 11 Textauszug bei Milert, Tschirbs, Vom Wert, S. 105. Das ganze Dokument in FHA, AZ 17/39.
- 12 Protokoll der Sitzung mit Vertretern des AEC am 8.1.1999, FHA, AZ 17/39.  
Grundsätzlich siehe Eggenkämper, Modert, Pretzlik, Allianz, S. 335 f.
- 13 Ebenda, S. 368.
- 14 Die Welt, 15.9.2005.
- 15 Presse-Erklärung des Allianz-Betriebsrats vom 22.6.2006, FHA, AZ 17/39.
- 16 Flugblatt und Presseerklärung des Betriebsrats Köln vom 15.5.2006, ebenda. Siehe auch ‚Gesamtbetriebsrat aktuell‘ vom Mai 2006, wo Befürchtungen ausgesprochen wurden, die sich alsbald bewahrheiteten. FHA, AZ 17/39.
- 17 Handelsblatt, 29.6.2006. Alle Zitate daselbst.
- 18 Christian Nürnberger in SZ, 1./2.7.2006. Einen weiteren ausführlichen Artikel „Rhythmus und Arbeit“ widmete Caspar Dohmen am 6.7.2006 in der SZ dem Gewerkschaftssekretär Frank Fassin, der die Proteste gegen den Stellenabbau in NRW organisierte.
- 19 DER SPIEGEL, Nr. 31, 2006.
- 20 BILD-Zeitung vom 26.9.2006.
- 21 Aktionstagebuch ver.di Versicherungen vom 8.11.2006, FHA, AZ 17/39.
- 22 Gesamtbetriebsratschef Lutz Steinhardt im Tagesspiegel vom 25.11.2006.
- 23 FAZ vom 25.11.2006: „Allianz entschärft Arbeitsplatzstreit“.
- 24 Ver.di Versicherungen, November 2006, FHA, AZ 17/39.
- 25 WirtschaftsWoche. www.wiwo.de vom 2.12.2006. Das Interview führte Stefanie Burgmaier. Ausdruck in FHA, AZ 17/39.
- 26 Patzer, Rüb, Europäisierung, S. 48 – 62, und Milert, Tschirbs, Vom Wert, S. 104 – 109.  
Vereinbarung zur Mitbestimmung der künftigen Allianz SE unterzeichnet. München, 21.9.2006,  
in: Allianz.ind/News-und-Informationen/2006/Allianz SE Mitbestimmung. Ausdruck in FHA, AZ 17/39.
- 27 Milert, Tschirbs, Vom Wert, S. 104 – 107. Dokumente in FHA, AZ 17/39.
- 28 Auszug bei Milert, Tschirbs, Vom Wert, S. 108.
- 29 Patzer, Rüb, Europäisierung, S. 62.
- 30 Werner Abelshäuser, Der wahre Wert der Mitbestimmung, DIE ZEIT, Nr. 39 (21.9.2006),  
und grundsätzlich: ders., Kulturkampf. Der deutsche Weg in die Neue Wirtschaft und die  
amerikanische Herausforderung, Berlin 2003.
- 31 Der Betriebsrat, seine rechtliche und seine gesellschaftliche Stellung, FHA, B 3.5/1.

Die Bildnachweise finden Sie in den Bildunterschriften, alle Bilder ohne Bildnachweis stammen aus den Beständen des Firmenhistorischen Archivs.

Die Angaben zu den Bildrechten erfolgen nach bestem Wissen und Gewissen.  
Bitte wenden Sie sich an das Firmenhistorische Archiv der Allianz,  
wenn etwas übersehen worden sein sollte.



**Werner Milert**, Studium der Ökonomie und der Geschichtswissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum, 1981 – 1991 Mitarbeiter des DGB-Bundesvorstandes, 1991 – 2009 verschiedene Leitungsfunktionen in Unternehmen des Energie- und Chemiesektors. Seitdem freischaffender Historiker. Zahlreiche Veröffentlichungen zur deutschen Wirtschafts- und Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts.

**Dr. Rudolf Tschirbs** war Studiendirektor am Goethe-Gymnasium Bochum. Studium der Germanistik und Geschichte an der Ruhr-Universität Bochum, Promotion bei Prof. Hans Mommsen zur Tarifpolitik im Ruhrbergbau 1918 – 1933. Zahlreiche Publikationen zur deutschen Sozialgeschichte vom Kaiserreich bis zum Nationalsozialismus.

Gemeinsam veröffentlichten beide unter anderem „Die andere Demokratie. Betriebliche Interessenvertretung in Deutschland, 1848 bis 2008“, Essen 2012.

ISBN: 978-3-942022-08-8