

Karl Lauschke

# Widerstand lohnt sich!

Die Geschichte der Bremer Hütte – oder:  
Wieso wird heute noch Stahl in Bremen produziert?

Unter Mitwirkung von  
Peter Sörgel und Eike Hemmer

VSA:



Karl Lauschke  
Widerstand lohnt sich!  
Die Geschichte der Bremer Hütte – oder:  
Wieso wird heute noch Stahl in Bremen produziert?

*Karl Lauschke* war zuletzt wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziale Bewegungen der Ruhr-Universität Bochum, zahlreiche Publikationen zur Geschichte der industriellen Beziehungen.

*Peter Sörgel* war Betriebsratsvorsitzender, *Eike Hemmer* Betriebsrat der Bremer Hütte.

*Volker Stahmann* ist Geschäftsführer der IG Metall Bremen.

**Karl Lauschke**

**Widerstand lohnt sich!**

**Die Geschichte der Bremer Hütte –  
oder: Wieso wird heute noch Stahl in Bremen produziert?**

**Unter Mitwirkung von Peter Sörgel und Eike Hemmer**

Bildnachweise:

Zwischen den Seiten 288 und 289 enthält das Buch einen Farbbogen zu »Stahl und Kunst« mit eigenen Bildnachweisen.

Wolfram Steinberg: 447, 456, 457, 458, 470, 471, 473, 484, 486, 527

Fotoarchiv ArcelorMittal Bremen: 20, 34, 40, 47, 59

Betriebsrat ArcelorMittal Bremen: 82, 188, 200, 216, 224

Betriebsrat GM-Hütte: 319, 469

Bremer Tageszeitungen AG: 120, 121, 295

Gerd Bohling: 86/87

Jutta Schridde: 66

Peter Meyer: 299

Michael Koch: 506, 533

Holger Blöhte: 353

Martin Bockhacker: 442

Jochen Stoss: 503

Alle übrigen Fotos und Abbildungen stammen aus dem im Laufe des Projekts zusammen getragenen Archiv, vermerkt als Projektarchiv.

Trotz sorgfältiger Recherche konnten nicht alle Rechteinhaber ermittelt werden; der Verlag ist bereit, berechnigte Ansprüche in üblicher Weise abzugelten.

© VSA: Verlag 2017, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg

Alle Rechte vorbehalten

Titelbild: Erste Großdemonstration gegen Stilllegungspläne am 17.11.1992

(Projektarchiv)

Foto auf der Rückseite: Die Hühner des Herrn von Mitzlaff –

drastische Satire auf einen Ausspruch des Geschäftsführers des Arbeitgeberverbandes in der Tarifrunde 1990 (Projektarchiv)

Druck und Buchbindearbeiten: Beltz Bad Langensalza GmbH

ISBN 978-3-89965-780-7

# Inhalt

Vorwort von Volker Stahmann .....	9
-----------------------------------	---

## **Kapitel 1**

<b>Einleitung</b> .....	11
Um was geht es in diesem Buch? .....	11
Welcher methodisch-theoretische Ansatz liegt der Studie zugrunde? .....	15
Auf welche Quellen stützt sich die Studie? .....	18
Danksagung .....	19

## **Kapitel 2**

<b>Ein neues Werk an der Küste (1952-58)</b> .....	21
Die Entscheidung für den Standort fällt .....	23
Der Plan zum Bau des Hüttenwerks wird öffentlich .....	26
Öffentliche Mittel werden bereitgestellt .....	28
Das Werk in Bremen wird errichtet .....	34

## **Kapitel 3**

<b>Ausbau des Werks, Belegschaftsentwicklung und betriebliche Interessenvertretung (1959-66)</b> .....	41
Klößner investiert in die Zukunft .....	41
Die Hütte sucht Arbeitskräfte .....	49
Die IG Metall hat es auf der Hütte schwer .....	56
Eine Tradition im Betriebsrat setzt sich fort .....	61
Der Kompromiss zwischen SPD und KPD wird aufgekündigt .....	69
Die Linken erobern den Betriebsrat zurück .....	74

## **Kapitel 4**

<b>Konfliktjahre (1966-75)</b> .....	83
Die SPD-Betriebsgruppe setzt sich durch .....	83
Ein Arbeitskampf wird abgewendet .....	90
Die Spannungen im Betriebsrat wachsen .....	94
Die Einheit wird aufgekündigt .....	98
Die Listen bekämpfen sich .....	101
Die Opposition siegt .....	106
Das Direktorium sucht die Machtprobe .....	110
Klößner bleibt unnachgiebig .....	114

Es kommt zum Streik .....	118
Der Druck wächst .....	126
Der Streik geht zu Ende .....	131
Das linke Bündnis zerbricht .....	134
Neue Vertrauensleute stärken die betriebliche Interessenvertretung .....	139
Die Bedingungen werden schwieriger .....	143
Die Linken im Betriebsrat werden stärker .....	146
Der allgemeine Unmut gegen die Teuerungen wächst .....	152
Auf der Hütte wird gestreikt .....	155
Der Widerstand der Arbeitgeber wird härter .....	159
Die linke Betriebsratsmehrheit droht zu schwinden .....	163
In der Stahlindustrie bricht der Absatz ein .....	168
Der Betriebsrat wird neu gewählt .....	171
Die Wahl wird wiederholt .....	179
Die Produktionseinschränkungen dauern an .....	183

## **Kapitel 5**

### **Zwischen Unterauslastung, Kurzarbeit**

<b>und drohendem Arbeitsplatzabbau (1975-85) .....</b>	<b>187</b>
Die Linken schließen sich zu einem Kreis zusammen .....	187
Ein führendes Mitglied schert aus .....	191
Die Krise der Branche besteht fort .....	194
Arbeitsplätze sind in Gefahr .....	197
Der Betriebsrat wird neu gewählt .....	203
Weitere Arbeitsplatzverluste drohen .....	208
Die Betriebsarbeit wird krisenfester gemacht .....	211
Es kommt zum Streik in der Eisen- und Stahlindustrie .....	214
Ein Ausweg wird gesucht .....	219
Klößner ist wirtschaftlich besonders belastet .....	225
Der Druck auf die Belegschaft wächst .....	229
Die Konflikte im Betriebsrat eskalieren .....	236
Der Betriebsrat schätzt das Unternehmen anders als der Werksvorstand ein .....	243
Die linken Betriebsräte werden in ihrem Amt bestätigt .....	248
»Quoten sind nicht unser Bier« .....	253
Betriebsrat und Werksvorstand rechnen unterschiedlich .....	260
Die Anwendung des Sozialplans wird eingefordert .....	263
Der Betriebsrat bleibt beharrlich .....	267
Die Lage in der Eisen- und Stahlindustrie verschärft sich dramatisch ...	271

Die Hütte in Bremen muss einen eigenen Weg aus der Krise finden .....	276
Land und Bund sollen helfen .....	280
Der Betriebsrat lehnt größeren Arbeitsplatzabbau ab .....	286
Die NS-Vergangenheit der Hütte wird aufgearbeitet .....	290
Die linken Belegschaftsvertreter drängen politisch über den Betrieb hinaus .....	297
Eine Listenwahl lässt sich nicht vermeiden .....	300
Die Arbeitszeitverkürzung wird umgesetzt .....	305
Klößner will mit Krupp fusionieren .....	313
Die Verhandlungen scheitern .....	320

## **Kapitel 6**

### **Der erzwungene Alleingang:**

<b>Unter Kosten- und Modernisierungsdruck (1985-92) .....</b>	<b>325</b>
Klößner muss ohne Partner planen .....	325
Dem Betriebsrat geht es um Arbeitsplätze .....	331
Produktionsbereiche werden ausgelagert .....	334
Das Streikrecht ist in Gefahr .....	340
Konjunktur und Umsatz brechen wieder ein .....	344
McKinsey sorgt für Unruhe .....	350
Der linke Block kann seine Mehrheit ausbauen .....	357
Die Belegschaft beginnt, sich an bundesweiten Aktionen der IG Metall zu beteiligen .....	360
Die Maxhütte geht in Konkurs .....	364
Die Stilllegung von Rheinhausen alarmiert die Belegschaft .....	370
Eine weitere Arbeitszeitverkürzung steht an .....	373
Den Angestellten sollen ganze Zeitausgleichstage verwehrt werden .....	377
Auch um die 5. Schicht wird bis zuletzt gerungen .....	379
Der Konflikt dauert an .....	381
Die Stahlindustrie boomt .....	384
Die Belegschaft fordert ihren Anteil am Aufschwung .....	392
Mit Klößner & Co. bricht eine Säule des Konzerns weg .....	398
Arbeiter und Angestellte wählen den Betriebsrat gemeinsam .....	401
Klößner stellt sich neu auf .....	408
Die Leistung der Belegschaft soll anerkannt werden .....	417
Qualität ist gefragt .....	420

## **Kapitel 7**

<b>Der Kampf um die Bremer Hütte (1992-94)</b> .....	427
Die Sorgen der Belegschaft wachsen .....	427
Die Lage des Unternehmens wird immer bedrohlicher .....	433
Die Ungewissheit wird unerträglich .....	438
Die Hütte ist in Gefahr .....	443
Der Widerstand beginnt sich zu formieren .....	446
Europaweit müssen Stahlkapazitäten abgebaut werden .....	460
Klößner meldet wegen Zahlungsunfähigkeit den Vergleich an .....	465
Zukunftsweisende Konzepte sind gefragt .....	469
Die Stilllegungsgefahr ist vorerst vom Tisch .....	476
Die Region schließt sich zusammen .....	482
Die Aktionäre und Gläubiger ringen um den Vergleich .....	491
Der Betriebsrat ist zu Zugeständnissen nicht bereit .....	496
Die EG-Kommission macht Auflagen .....	500
Der Betriebsrat gibt nicht klein bei .....	505
Hoogovens oder Thyssen muss eine Alternative entgegengesetzt werden .....	510
Neue Widerstände tun sich auf .....	518
Betriebsrat und Belegschaft greifen wieder aktiv ein .....	523
Die Beteiligung der Stadtwerke weckt Ängste .....	528
Der Tag der Entscheidung rückt näher .....	533
Die Entscheidung fällt .....	538
Die Gegner haben noch nicht aufgegeben .....	543
Die Zitterpartie geht zu Ende .....	547
Eine strategische Allianz war erfolgreich .....	549
Quellen- und Literaturverzeichnis .....	557
Liste der Betriebsräte auf der Bremer Hütte (1945-94) .....	569

# Vorwort

Vor nunmehr 25 Jahren, im Dezember 1992, hatte die Klöckner-Hütte Bremen den Vergleich angemeldet. Rund 6.000 Arbeitsplätze waren dadurch unmittelbar bedroht, und Bremen fürchtete um den Verlust eines wichtigen industriellen Werkes, das mit Unterstützung des Landes ab Mitte der 1950er Jahre errichtet worden war. Nach monatelangen schwierigen Auseinandersetzungen, die immer wieder zu scheitern drohten, konnte die Hütte im November 1993 gerettet werden, während an anderen Orten Deutschlands Stilllegungen im Zuge der Branchenkrise nicht verhindert werden konnten.

Dieser Erfolg war in Bremen nur möglich, weil Betriebsrat, IG Metall, Werksvorstand und Bremer Senat gemeinsam tatkräftig für den Erhalt des Werkes und seiner Arbeitsplätze einstanden.

Das von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierte Forschungsprojekt, dessen Ergebnisse im vorliegenden Buch wiedergegeben werden, hat die bemerkenswerte Geschichte der Bremer Hütte eingehend aufgearbeitet. Auf der Grundlage einer Vielzahl von Dokumenten konnte die Entwicklung des Hüttenwerks von seinen Anfängen in den 1950er Jahren bis zu seiner Rettung Mitte der 1990er Jahre ausführlich und anschaulich nacherzählt werden. Dem Handeln des Betriebsrats, des gewerkschaftlichen Vertrauensleutkörpers und der IG Metall unter den schwierigen Bedingungen der Krise in der Eisen- und Stahlindustrie gilt dabei eine besondere Aufmerksamkeit. Die selbstbewussten Belegschaftsvertreter scheuten keinen Konflikt mit dem Werksvorstand, ob es um Löhne, Kurzarbeit, die Umsetzung von Arbeitszeitverkürzungen, die Arbeitsorganisation oder die Ausgliederung von Werksteilen ging. Ihre Auseinandersetzungen untereinander, die nicht selten in heftigen Spannungen und Streitigkeiten eskalierten, werden dabei keineswegs ausgespart.

So entsteht ein eindrucksvolles Bild betrieblicher Prozesse. Dank gebührt deshalb nicht nur der Hans-Böckler-Stiftung, die diese Ausarbeitung ermöglichte, sondern neben dem Historiker Karl Lauschke auch den beiden ehemaligen Betriebsräten Peter Sörgel und Eike Hemmer, die maßgeblich an dem Projekt mitgewirkt haben.

Das Buch ist das Ergebnis einer gelungenen Kooperation zwischen Wissenschaft und Belegschaft.

Volker Stahmann  
Geschäftsführer der IG Metall Bremen



# Kapitel 1

## Einleitung

### Um was geht es in diesem Buch?

Viele Werke der Eisen- und Stahlerzeugung sind in den letzten Jahrzehnten im Zuge der Stahlkrise stillgelegt worden: die Burbacher Hütte im Dezember 1977, die Neunkircher Eisenwerke im Juli 1982, die Völklinger Hütte im Juli 1986, die Henrichshütte in Hattingen im Dezember 1987, das Hüttenwerk von Krupp in Rheinhausen im August 1993, die früher zu Hoesch gehörenden Hüttenwerke in Dortmund im April 2001, die Maxhütte in der Oberpfalz im September 2002.

In Bremen und Georgsmarienhütte wird dagegen nach wie vor Stahl erzeugt, obwohl beiden Werken des ehemaligen Klöckner-Konzerns keine Überlebenschance auf dem heiß umkämpften Stahlmarkt zugesprochen worden war. Tatsächlich waren sie spätestens seit 1975 mit Beginn der Stahlkrise laufend großen Schwierigkeiten ausgesetzt, die sie immer wieder in akute Existenznöte brachten. Im Dezember 1992 mussten schließlich die Klöckner-Werke AG einschließlich ihrer beiden Tochterunternehmen einen Vergleich anmelden. Aber auch diese Notlage wurde bewältigt: durch ein Management-buy-out im Falle der Georgsmarienhütte und durch eine gemeinsame Anstrengung von Betriebsrat, Werksvorstand und Landesregierung im Falle der Bremer Hütte.

Vermeintliche ökonomische »Sachzwänge« bestimmten offenbar nicht darüber, ob und in welchem Ausmaß Arbeitsplätze abgebaut oder erhalten werden konnten. Aber auch Aufsehen erregende Aktionen, wie zwischen November 1987 und April 1988 bei Krupp in Rheinhausen, konnten nicht verhindern, dass ganze Werke geschlossen wurden.

Umso mehr stellt sich die Frage, warum es innerhalb der Eisen- und Stahlindustrie gerade den Hüttenwerken in Bremen und Georgsmarienhütte unter den schwierigen, über viele Jahre andauernden Bedingungen der Krise gelang, die Werke zu erhalten und am Ende vor einer Stilllegung zu retten. Welche Rolle spielte dabei insbesondere die betriebliche Interessenvertretung der Arbeitnehmer?

Unterschiedlicher konnten sie in den beiden Werken von Klöckner kaum sein. Bremen zeichnet sich durch eine lange, bis in die Kaiserzeit zurückrei-

*Linke Seite:*

*Nach dem Vergleichsantrag im Dezember 1992: Was kommt auf die Arbeiter nun zu?*

chende Tradition linker politischer Kräfte und Strömungen aus, die trotz Unterdrückung und Verfolgung durch den Nationalsozialismus nach 1945 weiter bestand.<sup>1</sup> Wie in anderen Werken, etwa den Atlas-Werken, Borgward oder der AG Weser, waren Kommunisten auch auf der Norddeutschen Hütte, dem Vorgängerwerk der ab 1955 errichteten Klöckner-Hütte, stark vertreten. Während sie im Laufe der 1950er Jahre in den meisten Betrieben jedoch deutlich an Einfluss verloren, behaupteten sie sich auf der Hütte, und ein Kreis von Linken, in dem Kommunisten, Sozialdemokraten und ehemalige Aktivisten der Studentenbewegung maßgeblich mitarbeiteten und dem es gelang, die große Gruppe der türkischen Arbeiter zu integrieren, konnte über die Jahrzehnte hinweg die Politik des Betriebsrats prägen.

Die Georgsmarienhütte, als »schwerindustrielle Insel« 1856 in einem landwirtschaftlichen Gebiet südlich von Osnabrück errichtet, um die sich in der Folge eine Gemeinde bildete, blickt auf eine Geschichte zurück, die mehr durch patriarchalische Fürsorge und Loyalität der Belegschaft denn durch Widerstand und Kampf gekennzeichnet war.<sup>2</sup> Arbeitsniederlegungen gab es höchst selten. Im Kontrast zum »roten« Betriebsrat in Bremen, der – einer Typologie betrieblicher Interessenvertretungsstrukturen folgend, die Hermann Kotthoff entwickelt hat – eher zum Typus der »aggressiven Gegenmacht« gehört (obwohl hier in keiner Weise von »einer extrem instrumentalistischen Sozialordnung« gesprochen werden kann), entsprach die Belegschaftsvertretung in Georgsmarienhütte eher dem Typus des »Organs der Geschäftsleitung«, deren Mitglieder nicht danach strebten, »eine autonome Interessenpartei im Betrieb zu sein«.<sup>3</sup>

Die Rettung der Georgsmarienhütte im Juni 1993 dadurch, dass das Vorstandsmitglied der Klöckner-Werke AG, Jürgen Großmann, das Werk übernahm, geschah, ohne dass die Belegschaft und der Betriebsrat besonders eingreifen mussten. In Bremen bedurfte es dagegen großer monatelanger Anstrengungen von Belegschaft und Betriebsrat, um die Liquidation des Unternehmens zu verhindern. Ohne sie wäre das Werk nicht erhalten worden. Daran, dass das Ende der Stahlerzeugung in Bremen erfolgreich abgewendet werden konnte, hatten auch andere Akteure Anteil, nicht zuletzt der Werksvorstand mit Klaus Hilker und die Landesregierung unter Klaus Wedemeier, aber treibende Kraft in den Auseinandersetzungen um die Zukunft der Hütte war der Betriebsrat.

<sup>1</sup> Peter Brandt, Antifaschismus und Arbeiterbewegung. Aufbau – Ausprägung – Politik in Bremen 1945/46, Hamburg 1976.

<sup>2</sup> Susanne Meyer: Schwerindustrielle Insel und ländliche Lebenswelt: Georgsmarienhütte 1856-1933, Münster 1991.

<sup>3</sup> Hermann Kotthoff, Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München und Mering 1994.

Was befähigte ihn, auf die überraschende Anmeldung des Vergleichs so zu reagieren, dass die Chancen, das Werk zu retten, erkannt und wahrgenommen wurden? Wie hatte er in der Vergangenheit seine Stellung in der Belegschaft so festigen können, dass sie ihm nicht nur in dem, was er unternahm, geschlossen folgte, sondern ihn auch selbst aktiv mit Aktionen unterstützte? Wie war es ihm gelungen, sich unter den schwierigen Bedingungen der Krise mit einer Politik zu behaupten, die die Interessen der Beschäftigten gegen den zumeist erbitterten Widerstand des Werks- und Konzernvorstands durchzusetzen suchte und dabei keinen Konflikt scheute? Wie hatte er sich in der Vergangenheit der zahllosen, ständigen Widerstände, Angriffe und Anfeindungen erwehren können, denen er von verschiedenen Seiten ausgesetzt war, darunter auch die offizielle SPD-Betriebsgruppe und einzelne Beschäftigtengruppen?

In Zeiten einer Krise wächst der Druck auf die Belegschaften. Löhne und Sozialleistungen werden beschnitten, Arbeitsplätze und ganze Werksbereiche, sogar der gesamte Standort sind bedroht. Die Kompromissbereitschaft der Arbeitgeber sinkt und damit auch die Durchsetzungsfähigkeit der Betriebsräte. Eine Studie, die 1983/84 vom Soziologischen Forschungsinstitut in Göttingen durchgeführt wurde, kam zu dem Ergebnis: »Die Chancen einer arbeitnehmerorientierten Krisenpolitik stehen im umgekehrten Verhältnis zur Notwendigkeit einer solchen Politik.«<sup>4</sup> An vier Fallbeispielen von Betrieben der Metallindustrie, die in kurzen Momentaufnahmen vorgestellt werden, zeigte sie die »Anpassungszwänge« auf, denen die Belegschaften und Betriebsräte ausgesetzt waren, und betonte ihren »Druck, sich mit dem betrieblichen Krisenkonzept zu arrangieren«.<sup>5</sup> Da sich die Krise einzelner Branchen zu einer krisenhaften Entwicklung der gesamten Wirtschaft verallgemeinert habe, die übergreifende gesellschaftliche Gegenentwürfe erfordere, seien isolierte Teillösungen für einzelne Betriebe, die auf politischen Druck setzten, um einen Ausweg aus ihrer bedrohlichen Lage zu finden, kaum noch möglich: »Eine von der Sache her realistische Lösungskonzeption müsste sich nun schon auf die grundlegenden ökonomischen Zusammenhänge beziehen und übersteigt damit bei weitem den Rahmen dessen, was in der Bundesrepublik als ›machbar‹ diskutiert wird.«<sup>6</sup>

Bleibt den betrieblichen Interessenvertretern in Krisenzeiten nichts anderes, als sich mangels gesellschaftspolitischer Alternativen anzupassen und mit den Konzepten der Unternehmensvorstände mehr oder weni-

---

<sup>4</sup> Norbert Kubach, Rüdiger Mautz, Michael Schumann, Klaus-Peter Wittemann, Krisenpolitik und Belegschaftsverhalten. Metallarbeiter zwischen Gegenwehr und Unterwerfung, Hamburg 1985, S. 132.

<sup>5</sup> Ebd., S. 140.

<sup>6</sup> Ebd., S. 142.

ger zu arrangieren? Können sie sich nur darauf beschränken, die Maßnahmen der Vorstände sozialpolitisch im Interesse der Arbeitnehmer optimal abzufedern?

Die politikwissenschaftliche Studie zur Krisenregulierung in der saarländischen und nordrhein-westfälischen Stahlindustrie von Josef Esser, Wolfgang Fach und Werner Väth, die 1983 veröffentlicht wurde, zog ebenfalls den ernüchternden Schluss, dass »die Chancen gewerkschaftlicher Gegenmachtbildung« sinken, je schwieriger die wirtschaftliche Lage ist: »Der ›objektive‹ Spielraum für Alternativen nimmt ab und verengt sich schließlich auf den schieren Überlebenskampf. Gleichzeitig reduziert sich die ›subjektive‹ Bereitschaft zum Experiment; [...] statt kollektiver Gegenwehr kennzeichnet privatistische Anpassung den Konfliktverlauf.«<sup>7</sup> Demzufolge sind die Betriebsräte mehr oder weniger ohnmächtig.

Zu ganz ähnlichen Ergebnissen kamen schließlich auch die Dortmunder Industriesoziologen Ulrich Grüneberg und Rainer Lichte. Mangels eines branchenumgreifenden gewerkschaftlichen Konzepts seien im Vertrauen auf die besonderen Möglichkeiten der Montanmitbestimmung betriebsspezifische Strategien zur Bewältigung der Krise eingeschlagen worden, deren Erfolg dadurch, dass sie die Politik der Unternehmen sozial abfederten, »der Widerstandskraft der Belegschaften die Spitze nahm.«<sup>8</sup> Im Gegensatz zu früheren Zeiten, als sich gerade die Stahlarbeiter durch große Kampfbereitschaft hervorgetan hätten, sei die Krise der Branche von »Ohnmachtserfahrungen der Belegschaften (nur unterbrochen von eher zögerlichen Abwehrkämpfen)« gekennzeichnet.

Im Rückblick entwerfen die Soziologen der Dortmunder Sozialforschungsstelle schließlich ein Narrativ, in dem die Krise der Eisen- und Stahlindustrie als erfolgreicher Modernisierungsprozess der Branche erscheint, in dessen Verlauf nicht nur der Belegschaftsabbau sozialverträglich bewältigt wurde, sondern auch der für diesen Industriezweig typische, körperlich schwer beanspruchte »Malocher« durch einen modernen qualifizierten, eigenverantwortlich tätigen Automationsarbeiter abgelöst wurde.<sup>9</sup> Die Betriebsräte unterstützten diese Entwicklung, indem sie sich »modernisie-

<sup>7</sup> Josef Esser, Wolfgang Fach, Werner Väth, Krisenregulierung. Zur politischen Durchsetzung ökonomischer Zwänge, Frankfurt/Main 1983, S. 264f.

<sup>8</sup> Ulrich Grüneberg, Rainer Lichte, Zehn Jahre Krisenentwicklung in der Eisen- und Stahlindustrie, in: Werner Fricke, Kurt Johannson, Karl Krahn, Wilfried Kruse, Gerd Peter (Hrsg.), Arbeit und Technik in Nordrhein-Westfalen 1985, Bonn 1985, S. 312.

<sup>9</sup> Wolfgang Hindrichs, Uwe Jürgenhake, Christian Kleinschmidt, Wilfried Kruse, Rainer Lichte, Helmut Martens, Der lange Abschied vom Malocher. Sozialer Umbruch in der Stahlindustrie und die Rolle der Betriebsräte von 1960 bis in die neunziger Jahre, Essen 2000.

rungsbegleitend, akzeptanzfördernd, konfliktentschärfend und auch sozialintegrativ den Belegschaften gegenüber«<sup>10</sup> verhielten.

Die Geschichte der Hütte in Bremen vermittelt ein ganz anderes, spannungsreiches Bild. Die Belegschaftsvertreter des Werks passten sich im Laufe der Krise nicht einer betriebswirtschaftlichen Logik an, nach der sich das Management in seinen Entscheidungen richtete. Sie folgten eigenen Handlungsgrundsätzen, an deren Spitze das Interesse an der Sicherung und dem Erhalt der Arbeitsplätze stand. Sich der Politik des Arbeitgebers unterzuordnen – und sei es auch nur für kurze Zeit – in der Erwartung, dadurch zugleich den Interessen der Beschäftigten nachzukommen, kam für sie nicht in Frage. Nicht gegenseitiges Vertrauen auf der Basis gemeinsam geteilter Werte und Ziele, oft harmonisierend als »Unternehmenskultur« bezeichnet, sondern Distanz und Misstrauen aufgrund des Interessengegensatzes zwischen Kapital und Arbeit bestimmte ihr Verhältnis und leitete die Betriebsräte in ihrer praktischen Arbeit. Sie entschieden autonom und unabhängig vom Unternehmensvorstand, welche Maßnahmen speziell im Bereich der betrieblichen Personal- und Sozialpolitik, aber teilweise auch darüber hinaus durchgeführt werden sollten und wie sie konkret zu regeln und auszugestalten seien. Ihr Standpunkt zu den jeweils anstehenden betrieblichen Fragen unterschied sich fast immer, mal stärker, mal schwächer, von dem des Vorstands. Ihr Verhältnis war daher dauernd angespannt und von Konfrontationen geprägt. Völlig gegensätzliche Auffassungen und Problemsichten prallten regelmäßig aufeinander, sodass in den meisten Fällen untereinander kein Einvernehmen erzielt werden konnte. Immer wieder wurden die Konflikte deshalb durch Dritte, die Einigungsstelle oder das Arbeitsgericht, gelöst.

Wie konnte sich das Hüttenwerk unter diesen außergewöhnlichen Umständen zwischen den beiden Hauptakteuren wirtschaftlich in den Jahren der Krise behaupten? Wurde die Funktionsfähigkeit des Betriebs und damit ihr Reaktionsvermögen auf die Branchenentwicklung nicht dadurch eingeschränkt, dass sich die Belegschaftsvertretung und der Werksvorstand ständig um die verschiedensten Fragen stritten?

## **Welcher methodisch-theoretische Ansatz liegt der Studie zugrunde?**

Das Hüttenwerk in Bremen zeigt exemplarisch, dass Betriebe nicht als zweckrationale Organisationen verstanden werden können, die ihren Mitgliedern genaue Positionen und Kompetenzen zuweisen und ihnen zur

---

<sup>10</sup> Ebd., S. 87.

Erfüllung ihrer Aufgaben klare Regeln vorschreiben. Gegenüber einer rationalen Sicht, wie sie klassisch von Max Weber mit seinem Modell der bürokratischen Organisation vertreten wurde, sind Betriebe vielmehr mikropolitisch als Handlungsfelder zu begreifen, in denen verschiedene Akteure unter sich wandelnden wirtschaftlichen, technischen und sozialen Bedingungen und Machtverhältnissen ihre Interessen durchzusetzen suchen und dabei die ihnen jeweils zur Verfügung stehenden Machtmittel einsetzen.<sup>11</sup> Die Belegschaften sind insofern nicht nur Objekte von Maßnahmen, die die Unternehmensvorstände ergreifen, sondern haben selbst Möglichkeiten, Einfluss auf Entscheidungen und das betriebliche Geschehen zu nehmen, auch wenn er durch die ungleiche Machtverteilung in privatwirtschaftlichen Betrieben grundsätzlich begrenzt ist.

Jeder der Akteure – allen voran der Unternehmensvorstand und die Belegschaftsvertretung, aber auch einzelne Beschäftigengruppen oder einflussreiche Personen – sieht seine Umwelt mit seinen Augen, deutet sie auf spezifische Weise und lässt sich in seinem Handeln von besonderen Werten und Einstellungen leiten. Wie sich Betriebe entwickeln, ist Ergebnis von ständigen Auseinandersetzungen zwischen ihnen, von Koalitionen oder Intrigen, von offenen oder verdeckten Kämpfen, von gemeinsamen Vereinbarungen oder rechtlichen Entscheidungen Dritter, kurz: »In Organisationen tobt das Leben.«<sup>12</sup> Betriebliche Prozesse sind das kontingente Resultat des Handelns der Akteure, das nicht nur für die unmittelbar Beteiligten überhaupt nicht vorhersehbar ist, sondern dessen Verlauf sich auch in der retrospektiven Analyse nicht als zwingend darstellt, aber ebenso wenig beliebig ist.

Betriebliche Handlungsfelder sind keine autonomen, in sich geschlossenen Arenen, in denen die Akteure unabhängig von äußeren Bedingungen frei agieren. Die Entwicklung des Marktes, technische Innovationen, politische Entscheidungen, tarifpolitische Regelungen und gesellschaftliche Verhältnisse wirken mal stärker, mal schwächer auf sie ein. Diese Einflüsse determinieren die betrieblichen Prozesse jedoch nicht. Sie stellen keine unausweichlichen Zwänge dar, denen die Akteure in den Betrieben ausgeliefert sind und denen sie sich anpassen müssen.<sup>13</sup> In welcher Weise

<sup>11</sup> Thomas Welskopp, *Der Betrieb als soziales Handlungsfeld. Neuere Forschungsansätze in der Industrie- und Arbeitergeschichte*, in: ders., *Unternehmen Praxisgeschichte. Historische Perspektiven auf Kapitalismus, Arbeit und Klassengesellschaft*, Tübingen 2014, S. 181-206.

<sup>12</sup> Willi Küpper, Günther Ortman, *Mikropolitik – Das Handeln der Akteure und die Zwänge der Systeme*, in: dies., *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Opladen 1988, S. 7.

<sup>13</sup> Heiner Minssen, *Die Rationalität von Rationalisierung. Betrieblicher Wandel und die Industriosozologie*, Stuttgart 1992, S. 44-63.

sie tatsächlich wirksam werden, hängt davon ab, wie die verschiedenen Akteure sie wahrnehmen, deuten und für den betrieblichen Kontext übersetzen. Sie entscheiden, wie sie sich im Hinblick auf externe Anforderungen verhalten, wie sie sie in die betriebliche Arena transformieren, wo sie Gegenstand der Auseinandersetzung zwischen den Akteuren sind. Indem sich Analysen auf betriebliche Handlungsfelder konzentrieren, blenden sie daher den sozialen, wirtschaftlichen und politischen Kontext, in dem sich die einzelnen Betriebe bewegen, keineswegs aus, wie manche Kritiker unterstellen.<sup>14</sup> Soweit gesellschaftliche Prozesse, die Politik auf regionaler, nationaler oder europäischer Ebene und nicht zuletzt der Markt, insbesondere die Branchenverhältnisse, für die betrieblichen Akteure relevant sind und damit die Entwicklung eines Betriebes beeinflussen, werden sie auch einbezogen.

Ein mikropolitischer Untersuchungsansatz in diesem Sinne begreift Betriebe als Teil einer wirtschaftlichen Branche innerhalb einer bestimmten Region, und er verbindet dabei Arbeitergeschichte mit Unternehmensgeschichte, zwei Forschungsrichtungen, die zumeist getrennt voneinander bestehen. Unternehmensgeschichte handelt im Wesentlichen von Produkten, Produktionstechniken, Absatzstrategien und Finanzierung.<sup>15</sup> Zwar werden Unternehmer und Manager als handelnde Personen dargestellt, die Beschäftigten dagegen werden lediglich als Objekte betrieblicher Personal- und Sozialpolitik in den Blick genommen, wenn sie nicht gar zu einer bloß statistischen Größe schwinden. Arbeitergeschichte handelt von der sozialen Zusammensetzung der Belegschaften, von Löhnen und Gehältern, Arbeitszeiten und -belastungen, sich verändernden Arbeitsprozessen, Widersetzlichkeit und offenen Arbeitskämpfen. Selbst wenn von der Interessenvertretung und der Mitbestimmung die Rede ist, treten die Arbeitgeber oder das Management als Akteur und Gegenspieler mit ihren konkreten Interessen, Strategien und Maßnahmen oft nur in allgemeinen Umrissen in Erscheinung.<sup>16</sup>

Die Geschichte von Betrieben – verstanden als spezifische Handlungsfelder – nachzuzeichnen, heißt, nicht nur zu untersuchen, welche Entscheidungen getroffen und welche verschiedenen Maßnahmen ergriffen wurden, sondern bedeutet darüber hinaus zu analysieren, wie sich die Ausein-

---

<sup>14</sup> Dietmar Süß, Kumpel und Genossen. Arbeiterschaft, Betrieb und Sozialdemokratie in der bayerischen Montanindustrie 1945 bis 1976, München 2003, S. 16f.

<sup>15</sup> Toni Pierenkemper, Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse (= Grundzüge der modernen Wirtschaftsgeschichte, Band 1), Stuttgart 2000.

<sup>16</sup> Klaus Tenfelde, Karl-Otto Czikowsky, Jürgen Mittag, Stefan Moitra, Rolf Nietzard (Hrsg.), Stimmt die Chemie? Mitbestimmung und Sozialpolitik in der Geschichte des Bayer-Konzerns, Essen 2007.

dersetzungen zwischen den betrieblichen Akteuren konkret abgespielt haben. Es genügt nicht, die Wirtschafts- und Branchenentwicklung oder tarifvertragliche Regelungen allgemein zu behandeln. Wie eine rückläufige Nachfrage, steigende Kosten, technologische Neuerungen oder Abkommen über eine Arbeitszeitverkürzung von den Akteuren im Betrieb gesehen, gewertet und strategisch genutzt werden, muss vielmehr dargestellt werden. Es geht darum zu rekonstruieren, welche Problemsichten und Zielvorstellungen aufeinanderstießen, welche Kräftekonstellationen jeweils bestanden, wie die Akteure, speziell die durch Wahlen legitimierten Betriebsräte, ihre Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit zu sichern oder auszubauen suchten, welche Mittel von den Akteuren eingesetzt wurden, um ihre Interessen durchzusetzen, und welche Auswirkungen die erzielten Regelungen auf das Verhältnis der Akteure hatten.

Ein solcher Untersuchungsansatz kann nicht auf wenigen Seiten umgesetzt werden. Die Darstellung der sozialen Prozesse zwischen den Akteuren in einem sich ständig wandelnden betrieblichen Handlungsfeld erfordert Raum, erst recht, wenn sie sich nicht auf kurze Zeitabschnitte beschränkt, sondern die Geschichte des Betriebs wie im vorliegenden Fall über Jahrzehnte nachzeichnet. Um die Sichtweisen der Akteure deutlich zu machen, müssen sie zudem nach Möglichkeit selbst zu Wort kommen; deshalb wird oft aus den Quellen zitiert.

### **Auf welche Quellen stützt sich die Studie?**

Möglich wurde die detaillierte Studie über die Geschichte des Hüttenwerks in Bremen und seiner Belegschaft durch eine außergewöhnlich gute Quellenlage und die intensive Diskussion und Mitarbeit der beiden ehemaligen Betriebsräte Peter Sörgel und Eike Hemmer, die das Projekt auch vor rund sechs Jahren angeregt hatten. Mit ihrer Kenntnis der Verhältnisse auf der Hütte konnte manches, das sich nicht so ohne weiteres durch schriftliche Quellen ermitteln ließ, geklärt werden. Durch sie konnte der Kontakt zu verschiedenen Zeitzeugen hergestellt werden, die anschließend in einem Interview befragt wurden, seien es frühere Betriebsratskollegen, ehemalige Mitglieder des Konzern- oder Werksvorstands, der Vergleichsverwalter oder Bremer Politiker. Sie selbst hatten zudem viele Unterlagen aufbewahrt, und dank ihrer Vermittlung wurden weitere Dokumente und Akten zugänglich.

Der Quellenbestand reicht von Betriebsratsprotokollen, Wahlunterlagen, Informationsblättern des Betriebsrats und einzelner Belegschaftsgruppen bis hin zu den Protokollen der Sitzungen zwischen Werksvorstand

und Betriebsrat sowie Unterlagen des Beirats bzw. Aufsichtsrats. Damit ist die Zeit seit Anfang der 1970er Jahre differenziert rekonstruierbar. Für die 1950er und 1960er Jahre konnten darüber hinaus Quellen genutzt werden, die Michael Köhler aus Bremen für ein Projekt gesammelt hatte, das nicht zum Abschluss gebracht werden konnte. Darunter befinden sich auch Tonbandmitschnitte von Interviews und Gesprächen, die Ende der 1980er, Anfang der 1990er Jahre geführt worden waren.

Die Quellen wurden für das Forschungsprojekt vorläufig erschlossen und archiviert. Nach Abschluss des Projekts werden die Bestände dem Staatsarchiv Bremen übergeben und damit zugänglich sein.

## Danksagung

Diesem Buch liegt ein langjähriges wissenschaftliches Forschungsprojekt zugrunde, für das sich der damalige Erste Vorsitzende der IG Metall, Berthold Huber, der frühere Erste Bevollmächtigte der IG Metall in Bremen, Dieter Reinken, und der Betriebsrat von ArcelorMittal Bremen, Klaus Hering, eingesetzt haben. Finanziell großzügig gefördert wurde das Projekt von der Hans-Böckler-Stiftung, organisatorisch angebunden war es an das Institut für soziale Bewegungen der Ruhr-Universität Bochum unter der Leitung von Prof. Dr. Stefan Berger.

Die reichhaltigen schriftlichen Quellen, auf die das Projekt zurückgreifen konnte, waren außerordentlich ergiebig, konnten aber nicht alles klären. Ohne die Hinweise und Informationen, die ich von den Personen erhielt, die sich für ein Interview zur Verfügung gestellt haben, wäre mir sicherlich manches verborgen geblieben. Allen sei dafür gedankt wie auch den Mitgliedern des wissenschaftlichen Beirats, die den Fortschritt des Projekts mit ihren Anregungen und ihrer Kritik begleitet haben: Holger Gorr, Achim Heier, Prof. Dr. Christian Kleinschmidt, Prof. Dr. Hermann Kotthoff, Dr. Michaela Kuhnhenne, PD Dr. Stefan Müller, Dr. Johannes Platz, Dr. Eva Schöck-Quinteros, Dr. Hartmut Simon, Rainald Thannisch, Dr. Lothar Wentzel, Dr. Günter Warsewa.

Danken möchte ich vor allem meinen beiden Kollegen Peter Sörgel und Eike Hemmer. Sie hatten die Idee, die Geschichte der Bremer Hütte aufzuarbeiten, sie haben Akten und Dokumente zusammengetragen, sie haben die Kontakte zu den Interviewpartnern vermittelt und sie haben mir in vielen langen Gesprächen die handelnden Personen und die kleinen und großen Ereignisse und Vorgänge auf ihrer Hütte näher gebracht.

Die Drucklegung des Buches wurde ermöglicht durch großzügige Spenden.