

---

*Christiane Mende*

## **Den Betrieb übernehmen**

Belegschaftsinitiativen in der Mundglasbranche nach „1968“

Im Frühjahr 1970 übernahm die Belegschaft der Glashütte Süßmuth im nordhessischen Immenhausen ihren Betrieb und fand damit eine kollektive Antwort auf den drohenden Verlust ihrer Arbeitsplätze.<sup>1</sup> Dieser für die Bundesrepublik ungewöhnliche Vorgang war damals – allen voran für die parteipolitische und gewerkschaftliche Interessenvertretung der Arbeitenden – ein Politikum und zugleich ein Vorbild für Belegschaften, die in ähnliche Situationen gerieten. Hierzu gehörten die Beschäftigten der Mundglashütten Hirschberg in Stadtallendorf bei Marburg und Buder im niedersächsischen Volpriehausen bei Uslar, die im Sommer 1974 mit Übernahmeversuchen jeweils Konkurs und Betriebsschließung abzuwenden suchten. Auch von Belegschaften aus anderen Branchen – wie jene der Beton- und Kunststeinfirma Beku in Thüngersheim bei Würzburg, der Fromme GmbH in Wetzlar, des Recenia-Textilwerks in Raunheim bei Frankfurt am Main oder der Regler- und Messgerätefabrik C. O. Mangels KG in Wilhelmshaven – ist überliefert, dass sie sich in ihren Übernahmeverhandlungen auf Süßmuth bezogen.<sup>2</sup> Nur ein Bruchteil dieser

---

<sup>1</sup> Dieser Artikel entstand im Zusammenhang mit der 2023 veröffentlichten Dissertation der Autorin, in der die Analyse der hier vorgestellten Belegschaftsinitiativen keinen Platz mehr fand. Christiane Mende, *Spur der Scherben. Die Selbstverwaltung der Glashütte Süßmuth und der Niedergang der bundesdeutschen Mundglasbranche 1969–1989*, Bielefeld 2023.

<sup>2</sup> Maximilian H. Petersen, Eine Notlösung wurde zum Vorbild. Die Belegschaft rettete in Immenhausen einen Namen. Süßmuth-Modell macht Schule, in: *Westfälische Rundschau*, 30. Juni 1972, Archiv im Haus der Geschichte des Ruhrgebiets (AHGR) Bochum, Bestand IG Chemie; Bald neue Produktion auf Admira-Maschinen. Jusos: Süßmuth-Modell für die Fromme GmbH, in: *Frankfurter Rundschau* (FR), 1. August 1973, Archiv Glasmuseum Immenhausen (AGI); Glashütte Süßmuth – Exempel für Recenia, in: FR, 13. März 1974, AGI; Betriebsübernahme gescheitert, in: *Wilhelmshavener Zeitung*, 4. November 1974, Fritz-Hüser-Institut (FHI) Dortmund, Schöf-1198.

Belegschaftsinitiativen schrieb sich in die Überlieferung ein. Viele von ihnen reichten, so wie in der Josephinenhütte im baden-württembergischen Schwäbisch-Gmünd, über den Status von Überlegungen im Kreise der Beschäftigten nicht hinaus, blieben somit einer außerbetrieblichen Öffentlichkeit unbekannt.<sup>3</sup> Für ein Gelingen fehlten in der Regel die finanziellen Ressourcen oder die Unterstützung von Außen. Im Gegensatz zur erfolgreichen Belegschaftsübernahme von Süßmuth scheiterten hieran letztlich auch die Übernahmeveruche bei Hirschberg und Buder.

Der historische Rückblick verdeutlicht: Übernahmen und Selbstverwaltung von Betrieben durch die darin Arbeitenden fanden in der Regel vor allem in Krisenzeiten statt.<sup>4</sup> Von den ersten Genossenschaftsgründungswellen im 19. Jahrhundert als Reaktion auf die Verelendung im Zuge der Industrialisierung über die Rätebewegung in der Russischen Revolution von 1917 bis hin zu den *Empresas Recuperadas por sus Trabajadores*<sup>5</sup> als Antwort auf die Staats- und Finanzkrise in Argentinien zu Beginn des 21. Jahrhunderts, der im Kontext der Finanz- und Wirtschaftskrisen seit 2007 erstarkenden Selbstorganisationsbewegung im Mittelmeerraum oder der Entstehung einer Vielzahl von Kooperativen nach der Revolution von 2012 in Rojava (Nord- und Ostsyrien) lässt sich aufzeigen, dass eine Praxis der Arbeiter\*innen-selbstverwaltung vor allem in Zeiten wirtschaftlicher, sozialer oder politischer Notlagen und Umbrüche an Bedeutung gewann. In der Geschichte der Bundesrepublik sind solche Entwicklungen dagegen (jen-

---

<sup>3</sup> Dies traf auf die meisten der erfolglosen Übernahmeveruche zu, laut Rainer Duhm könnte die „schwer einschätzbare Dunkelziffer [...] vor allem im Bereich von Klein- und Kleinstbetrieben relativ groß sein“. Siehe Übersicht Belegschaftsübernahmen (1969–1988) in Rainer Duhm, Wenn Belegschaften ihre Betriebe übernehmen. Probleme und Chancen selbstverwalteter Fortführung von Krisenbetrieben, Frankfurt a. M. u. a. 1990, S. 5 u. 235–239.

<sup>4</sup> Dario Azzellini / Immanuel Ness (Hg.), Die endlich entdeckte politische Form. Fabrikräte und Selbstverwaltung von der Russischen Revolution bis heute, Köln 2012; Asef Bayat, Work, Politics and Power. An International Perspective on Workers' Control and Self-Management, London 1991. Wenn im Folgenden allgemein von Betrieben die Rede ist, so sind damit nicht nur Industriebetriebe gemeint, sondern alle Orte abhängiger Beschäftigungsverhältnisse.

<sup>5</sup> Dt. Übersetzung: durch die Belegschaften übernommene Betriebe. Siehe Juan Pablo Hudson, Wir übernehmen. Selbstverwaltete Betriebe in Argentinien. Eine militante Untersuchung, Wien 2014.

seits des links-alternativen Milieus) nur selten zu beobachten. Die Betriebsbesetzung und selbstverwaltete Produktion in der Bike Systems GmbH im thüringischen Nordhausen 2007 war in jüngster Vergangenheit eine der Ausnahmen, die diese Regel zu bestätigen schien, wie seinerzeit der Fall Süßmuth.<sup>6</sup>

Die hier untersuchten Belegschaftsinitiativen in der Mundglasbranche sollen im Folgenden allerdings nicht allein als Krisenphänomene betrachtet werden. Vielmehr verweisen sie auf das Zeitfenster Ende der 1960er, Anfang der 1970er Jahre, als aus zeitgenössischer Perspektive die Verwirklichung der alten Forderung der Arbeiter\*innenbewegung nach einer Demokratisierung oder Sozialisierung der Wirtschaft und Kollektivierung der Produktionsmittel zugunsten derjenigen, die damit arbeiten, (als grundlegende Bedingung für eine demokratische Gesellschaft) in greifbare Nähe gerückt zu sein schien. Nachdem diese Forderung – mit den Skandalen der Gemeinwirtschaft, dem Zusammenbruch des planwirtschaftlich organisierten Ostblocks sowie dem weltweiten Siegeszug des Neoliberalismus – im (partei-)politischen Raum seit den 1980er Jahren nachhaltig diskreditiert war, gewinnt sie in der Vielfachkrise der Gegenwart wieder an Relevanz.<sup>7</sup> Das Spektrum der Vorstellungen über die Formen und die Reichweite von Demokratie in der Wirtschaft ist dabei breit gefächert: Es reicht von sozialreformerischen und auf den Arbeitsplatz bezogenen Konzeptionen, die die Eigentumsverhältnisse unberührt lassen, bis hin zu Forderungen nach Enteignung und Vergesellschaftung.<sup>8</sup> Den einzel-

<sup>6</sup> Folkert Mohrhof, *Strike Bike. Eine Belegschaft schreibt Geschichte*, 2010, [<https://syndikalismus.files.wordpress.com/2010/12/strikebike-broschc3bcre.pdf>]; Hans-Gerd Öfinger, *Was bleibt vom Strike Bike?*, in: nd, 26. Oktober 2017, [<https://www.nd-aktuell.de/artikel/1068187.selbstverwaltung-was-bleibt-vom-strike-bike.html>].

<sup>7</sup> Zum Begriff siehe Alex Demirović / Julia Dück / Florian Becker, u. a. (Hg.), *Vielfach-Krise. Im finanzmarktdominierten Kapitalismus*, Hamburg 2011.

<sup>8</sup> Siehe u. a. Generalversammlung der Vereinten Nationen, Resolution 64/136: *Cooperatives in Social Development*, 18. Dezember 2009, [<https://undocs.org/A/RES/64/136>]; Bundeskanzler-Willy-Brandt-Stiftung, *Mitbestimmung und Demokratisierung in der Arbeitswelt*, Onlineveranstaltung, Februar 2022, [<https://willy-brandt.de/ausstellungen/veranstaltungen/mitbestimmung-und-demokratisierung-in-der-arbeitswelt/>]; Initiative #DemocratizingWork, [<https://democratizingwork.org/>]; Deutsche Wohnen & Co enteignen, [<https://dwenteignen.de/>].

ten Initiativen, die auf Betriebsbesetzungen und -übernahmen durch Arbeiter\*innen als mögliche Strategien gegen (die beispielsweise zuletzt infolge der Coronakrise zu befürchtenden) Entlassungen und Betriebsschließungen hinwies, kam im deutschsprachigen Raum nur am Rande Aufmerksamkeit zu.<sup>9</sup> So führten Stilllegungsbeschlüsse des GKN-Konzerns im Florenzer Zweigwerk zur seit Sommer 2021 anhaltenden Betriebsbesetzung durch die Arbeitenden, während jene des Zwickauer Standorts Forderungen nach der Suche neuer Investoren und nach staatlicher Unterstützung in den Vordergrund stellten und mit der IG Metall im Frühjahr 2023 für einen Sozialtarifvertrag streikten, der im Falle der Betriebsschließung angemessene Abfindungen vorsieht.<sup>10</sup>

Dieser Artikel fragt nach den Gründen, weshalb Belegschaftsübernahmen im bundesdeutschen Kontext so selten und so selten erfolgreich waren und inwiefern die Auseinandersetzung mit den Erfahrungen der Vergangenheit für die gegenwärtige Diskussion interessant sein kann. Gemeint sind hiermit jene Erfahrungen, die in den Kämpfen gegen die sozialen Verwerfungen im Zuge der wirtschaftlichen Krisenentwicklung seit den 1970er Jahren gesammelt wurden. In allen westeuropäischen Staaten – und eben auch in Westdeutschland – kam es damals zu Besetzungen und Übernahmen von konkursbedrohten Industrieunternehmen durch ihre Belegschaften.<sup>11</sup> Diese sogenannten

---

<sup>9</sup> Siehe Rosa-Luxemburg-Stiftung, Wir können auch anders. Betriebsbesetzung und Produktion in Selbstverwaltung als Antwort auf Krise und Arbeitslosigkeit – Seminarreihe mit Dario Azzellini, Mai 2020, [[www.rosalux.de/news/id/42045](http://www.rosalux.de/news/id/42045)]; Aktion gegen Arbeitsunrecht e. V., Workers' Buy-out: Betriebe übernehmen statt schließen!, Juni 2020, [<https://arbeitsunrecht.de/workers-buy-out-betriebe-uebernehmen-statt-schliessen/>].

<sup>10</sup> Siehe Dossier Labournet, Autozulieferer GKN schließt Florentiner Werk und setzt 450 Familien auf die Strasse – nun besetzt für Eigenproduktion, 16. Juli 2024, [<https://www.labournet.de/interventionen/solidaritaet/autozulieferer-gkn-schliesst-florentiner-werk-campi-bisenzio-und-setzt-450-familien-auf-die-strasse-per-e-mail/>]; Dossier Labournet, GKN Driveline will das Werk Mosel in Zwickau schließen und die Fertigung in neues Werk in Ungarn verlagern, 7. Mai 2023, [[www.labournet.de/branchen/auto/auto-zulieferer/gkn-driveline-will-das-werk-mosel-in-zwickau-schliessen-und-die-fertigung-in-neues-werk-in-ungarn-verlagern/](http://www.labournet.de/branchen/auto/auto-zulieferer/gkn-driveline-will-das-werk-mosel-in-zwickau-schliessen-und-die-fertigung-in-neues-werk-in-ungarn-verlagern/)].

<sup>11</sup> Siehe die Länderfallstudien in Rob Paton, *Reluctant Entrepreneurs. The Extent, Achievements and Significance of Worker Takeovers in Europe*, Milton Keynes 1989. Für Frankreich:

*Worker Takeovers* sind zu einem großen Teil in Vergessenheit geraten oder werden höchstens als defensive Verzweiflungstaten beschrieben. Aus einer Perspektive von unten können sie indes als Ausläufer des basisdemokratischen Aufbruchs in der Arbeitswelt um „1968“ verstanden werden. Gegen den Strich gebürstet werden müssen hierfür gängige Annahmen über die wohlstandsgesättigte oder strukturell fremdbestimmte Passivität der Arbeitenden.<sup>12</sup> Es gilt die Unzulänglichkeit medialer Darstellungen wie auch der Repräsentation von Vergangenheit zu beachten, die häufig von Vorurteilen – seien sie konservativ diffamierend (Verlust der Arbeitsmoral) oder voluntaristisch moralisierend (Verlust des Klassenbewusstseins) – geprägt sind und die Perspektive von Arbeitenden marginalisiert. Letztere hatten offensichtlich die wenigsten Ressourcen, ihre Sicht der Dinge in die Überlieferung und Geschichtsschreibung einzubringen. Um sich dem „1968“ in der Arbeitswelt zu nähern, gilt es also die sozialen Bedingungen politischer Praxis für abhängig Beschäftigte im Blick zu behalten und in der Analyse auch die spezifischen Verhältnisse in den Betrieben und die Arbeitsprozesse mit zu berücksichtigen.<sup>13</sup> Dies soll hier am Beispiel

Jens Beckmann, *Selbstverwaltung zwischen Management und „Communauté“*. Arbeitskampf und Unternehmensentwicklung bei LIP in Besançon 1973–1987, Bielefeld 2019. Für Großbritannien: Peter Löw-Beer / Alfred Sohn-Rethel, *Industrie und Glück*. Der Alternativ-Plan von Lucas Aerospace, Berlin 1981. Die Praxis oder Forderung nach Arbeiter\*innenselbstverwaltung prägte in den (nominal-)sozialistischen Gesellschaften – wie allen voran in Jugoslawien und Polen – bereits seit den 1940er Jahren die (betriebs-)politischen Auseinandersetzungen. Siehe bspw. Ulrike Schult, *Zwischen Stechuhr und Selbstverwaltung*. Eine Mikrogeschichte sozialer Konflikte in der jugoslawischen Fahrzeugindustrie 1965–1985, Münster 2017; Kamil Majchrzak / Sarah Graber Majchrzak, *Arbeiterselbstverwaltung und Betriebsdemokratie in der Volksrepublik Polen*. Ansprüche und Widersprüche, in: Axel Weipert (Hg.), *Demokratisierung von Wirtschaft und Staat*. Studien zum Verhältnis von Ökonomie, Staat und Demokratie vom 19. Jahrhundert bis heute, Berlin 2014, S. 141–169.

<sup>12</sup> Zu dieser Perspektive: Walter Benjamin, *Über den Begriff der Geschichte*, Berlin 2010 [1940].

<sup>13</sup> Siehe Thomas Welskopp, *Produktion als soziale Praxis*. Praxeologische Perspektiven auf die Geschichte betrieblicher Arbeitsbeziehungen, in: Knud Andresen / Michaela Kuhnhenne / Jürgen Mittag, u. a. (Hg.), *Der Betrieb als sozialer und politischer Ort*. Studien zu Praktiken und Diskursen in den Arbeitswelten des 20. Jahrhunderts, Bonn 2015, S. 29–52; Thomas Welskopp, *Der Betrieb als soziales Handlungsfeld*. Neuere Forschungsansätze in der Industrie- und Arbeitergeschichte, in: *Geschichte und Gesellschaft*, 22 (1996), S. 118–142.

der Mundglasbranche geschehen, die eine weit zurückreichende Tradition des kollektiven Wirtschaftens aufweist.<sup>14</sup>

Nach einem kurzen Überblick über Geschichte und Charakteristika der Branche werden im Folgenden die Hintergründe der Übernahmeversuche und -überlegungen der Beschäftigten von fünf Mundglashütten (Süßmuth, Hirschberg, Buder, Josephinenhütte, Jola-/Ingridhütte) jeweils einzeln dargestellt. Anschließend werden die allgemeinen Rahmenbedingungen für derartige Belegschaftsinitiativen in der Bundesrepublik zusammengefasst sowie die Bedeutung dieser Erfahrungen für den zeitgenössischen Kontext und für unsere Gegenwart diskutiert.

## Kollektives Wirtschaften in der Mundglasbranche

Die „genossenschaftliche Produktionsweise“ im Sinne „des gemeinsamen Betreibens einer Glashütte durch mehrere Glasmachermeister“ war bereits in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts die vorherrschende Eigentumsform im Glashüttenwesen.<sup>15</sup> Die 1856 in Altare (Provinz Savona) gegründete Glasmachergenossenschaft war eine der ersten Produktivgenossenschaften Italiens.<sup>16</sup> Im Deutschen Reich experimentierte der Verband der Glasarbeiter 1896/97 mit der Gründung einer solchen, scheiterte jedoch an der zu geringen Kapitalausstattung.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Mit Mundglasbranche wird hier jener Teilbereich der sehr heterogenen Glasbranche bezeichnet, in dem – trotz Maschinisierung der Fertigung in anderen Teilbereichen – weiterhin im manuellen Mundblasverfahren hochwertiges Gebrauchsglas produziert wurde. Bis zum Niedergang der bundesdeutschen Mundglasbranche im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts stand ein maschinelles Äquivalent, das die Qualität und Flexibilität des manuellen Verfahrens zu gleichen oder gar geringeren Kosten gewährte, nicht zur Verfügung. Die Entwicklung eines solchen war unter den damaligen Bedingungen nicht rentabel. Siehe Mende, Spur der Scherben (wie Anm. 1), S. 39–41 u. 615–636.

<sup>15</sup> Rolf-Jürgen Gleitsmann, Zur Interdependenz von technischer Entwicklung und Arbeitszeitregelung im Glashüttenwesen des 18. und 19. Jahrhunderts, in: Technikgeschichte, 47 (1980), 3, S. 233.

<sup>16</sup> Patrizia Battilani, The Creation of New Entities. Stakeholders and Shareholders in Nineteenth-Century Italian Co-operatives, in: Anthony Webster / Linda Shaw / John K. Walton (Hg.), The Hidden Alternative. Co-operative Values, Past, Present and Future, Manchester 2011, S. 163 u. 167.

<sup>17</sup> Hermann Weber, Hundert Jahre Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik. Von den Verbänden der ungelerten Fabrikarbeiter, der Glas- und Porzellanarbeiter zur modernen

Als langlebiger erwies sich die 1899 im bayrischen Warmensteinach im Fichtelgebirge gegründete Glasperlenmachergenossenschaft.<sup>18</sup> In den 1920er Jahren aufgebaut, gehörte die Mataró-Glashütte in den 1980er Jahren zu den ältesten Produktivgenossenschaften Spaniens.<sup>19</sup> Die 1952 von dreißig Glasmachern gegründete Genossenschaft Industria Vetraria Valdarnese in Valdarno bei Florenz produziert bis heute mundgeblasenes Wirtschaftsglas.<sup>20</sup> Zur Abwendung eines Konkurses wurden die belgische Cristalleries du Val Saint-Lambert im Februar 1975 und die Glasfabrik ELSA im katalanischen Cornella im Jahr 1980 von ihren Belegschaften fortgeführt.<sup>21</sup> In Portugal gingen nach Ende der Diktatur Mitte der 1970er Jahre einige Glashütten in das Eigentum und die Selbstverwaltung der Arbeiter\*innen über.<sup>22</sup> Ein jüngeres Beispiel ist die seit Anfang der 2000er Jahre selbstverwaltete Glashütte Vitrofin im argentinischen Rosario.<sup>23</sup>

Die Verbreitung kollektiver Wirtschaftsformen in der Geschichte des Glasmachens lässt sich auf eine Reihe von branchenspezifischen Besonderheiten zurückführen. Eine Mundglashütte war für eine demokratische Verwaltung durch die Beschäftigten auf besondere Weise geeignet und zwar aus folgenden zwei Gründen:

Gewerkschaftsorganisation (1890–1990), Köln 1990, S. 94.

<sup>18</sup> Diese Genossenschaft wurde von 33 Glasmachern gegründet, die sich damit gegen schlechte Arbeitsbedingungen in anderen Hütten zur Wehr setzten – in einer Region, in der die Glasindustrie traditionell einen wichtigen Wirtschaftszweig darstellte. Im Jahr 1974 feierte sie das 75. Betriebsjubiläum. Touristinformation Warmensteinach, Glaswanderweg Warmensteinach Fichtelgebirge/Bayern, undatiert, S. 55, [[https://warmensteinach.de/wp-content/uploads/2021/01/Glaswanderweg\\_-Glaswanderweg-Warmensteinach.pdf](https://warmensteinach.de/wp-content/uploads/2021/01/Glaswanderweg_-Glaswanderweg-Warmensteinach.pdf)]; Vorstand der SPD (Hg.), Selbstbestimmt arbeiten. Materialien zum Genossenschaftswesen und zur Selbstverwaltungswirtschaft, Bonn 1985, S. 59–64.

<sup>19</sup> Paton, Reluctant Entrepreneurs (wie Anm. 11), S. 19.

<sup>20</sup> Selbstdarstellung Genossenschaft Industria Vetraria Valdarnese, [<http://www.ivvnet.it>].

<sup>21</sup> Ernst Kobbert, Kristallschleifer und Glasbläser geben nicht auf. Verlustreicher Staatsbetrieb besetzt. Arbeit geht weiter, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ), 17. Februar 1975, S. 6; Paton, Reluctant Entrepreneurs (wie Anm. 11), S. 5–7.

<sup>22</sup> Siehe Handglas-Kongreß '76 in Istanbul, [in: Die Schaulade, 1976], AGI.

<sup>23</sup> Vitrofin ist einer der von Juan Pablo Hudson untersuchten Selbstverwaltungsbetriebe. Hudson, Wir übernehmen (wie Anm. 5).

Erstens war der Fertigungsprozess von einem hohen Anteil an Handarbeit geprägt. Die Produktionstechnik bestand überwiegend aus Hand-Werkzeug-Technik.<sup>24</sup> Das periodisch verlaufende und von vielen unvorhersehbaren Unregelmäßigkeiten geprägte Verfahren der Glasschmelze in Hafenoßen,<sup>25</sup> das weder von Hand noch per Maschine von zentraler Stelle aus präzise zu kontrollieren war (sondern dezentral an den einzelnen Öfen gesteuert und permanent überwacht werden musste) und das der Formung des Glases zeitlich unmittelbar vorgelagert war, wirkte sich in seinen Schwankungen auf alle anderen Arbeitsschritte im Betrieb und auf sämtliche Unternehmensbereiche aus. Die Produktion in einer Mundglashütte war ein sozialer Prozess, der die Tätigkeiten aller Beschäftigten in den verschiedenen Abteilungen eng aufeinander bezog und diese – in unterschiedlicher Ausprägung – voneinander abhängig machte. Angesichts der Fragilität des Werkstoffs und der Werkstücke sowie der angestrebten hohen Qualität der Produkte war die Fertigung im Mundglasverfahren in entscheidendem Maße von den Fähigkeiten und dem Erfahrungswissen, der Aufmerksamkeit wie Reaktionsgeschwindigkeit der Beschäftigten abhängig. Arbeit gehörte hier folglich (ähnlich wie zum Beispiel in der Werftin-

---

<sup>24</sup> Der Begriff Hand-Werkzeug-Technik geht auf Akoš Paulinyi zurück, der hiermit technische Vorrichtungen zum Halten oder Führen des Werkstoffs bzw. Werkstücks bezeichnet, die vom Willen des Menschen abhängig sind. Von Mechanisierung spricht er, wenn einer dieser Vorgänge von einer technischen Vorrichtung abgenommen wird. Erst wenn „der Ablauf des Fertigungsprozesses nach dem Inangsetzen dieser Einrichtung ohne Inanspruchnahme der Fähigkeit der Willensäußerung des Menschen abläuft“, verwendet Paulinyi die Begriffe Maschinen-Werkzeug-Technik und Maschinisierung. Akoš Paulinyi, Kraftmaschinen oder Arbeitsmaschinen. Zum Problem der Basisinnovationen in der Industriellen Revolution, in: Technikgeschichte, 45 (1978), 2, S. 173–188, hier S. 182 u. 185. Paulinyis Terminologie ist sowohl für eine Historisierung der Fortschrittsannahmen, die in den Erzählungen über die industrielle Moderne eingeschrieben sind, als auch für das Aufzeigen von Handlungsspielräumen der Arbeitenden und die Analyse von Machtverhältnissen im Betrieb hilfreich.

<sup>25</sup> Der Name dieser Öfen leitet sich von den Ton- bzw. Schamottgefäßen (den sogenannten Häfen) ab, die über Ofenlöcher in das Innere des Ofens eingeführt und hier täglich mit dem Rohstoffgemenge für die Glasschmelze befüllt wurden. An einem Zehn-Hafenoßen konnten bspw. bis zu zehn verschiedene Glassorten gleichzeitig gefertigt werden. Hierin lag der grundlegende Unterschied und entscheidende Vorteil von Hafenoßen gegenüber den bei der maschinellen Glasfertigung angewendeten Wannenöfen, in denen nur eine Sorte Glas auf einmal geschmolzen werden konnte.



dustrie)<sup>26</sup> zum wichtigsten Produktionsfaktor, über den die Arbeitenden – allein vom Standpunkt der Mechanik aus und jenseits der Machtverhältnisse betrachtet – selbst verfügen konnten. Hieraus ergaben sich für sie – je nach Position im Fertigungsprozess – eine relative Autonomie gegenüber dem Leitungspersonal und gewisse Handlungsspielräume im Betrieb. Aus den in jeweils unterschiedlicher Intensität im Arbeitsprozess erforderlichen Kooperationsformen unter den Beschäftigten und insbesondere unter den Glasmachern<sup>27</sup> resultierten darüber hinaus Erfahrungen, ihre Interessen auch in den innerbetrieblichen Auseinandersetzungen kollektiv gegenüber der Unternehmensleitung zur Geltung zu bringen. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad war in der Glasbranche überdurchschnittlich hoch.<sup>28</sup>

Zweitens war in Mundglashütten in der Regel der komplette Fertigungsprozess – von der Herstellung über die Weiterverarbeitung bis hin zur Veredelung – integriert. An dessen Ende stand (anders als in der Wertindustrie) ein Produkt für den alltäglichen Gebrauch, das über den Handel, aber auch direkt an die Endverbraucher\*innen verkauft werden konnte. Sich aus Zuliefer- und Absatzbeziehungen ergebende Abhängigkeiten stellten hier ein geringeres Hindernis für eine

<sup>26</sup> Vgl. Sarah Graber Majchrzak, *Arbeit – Produktion – Protest. Die Gdanker Leninwerft und Bremer AG „Weser“ im Vergleich (1968–1983)*, Köln 2020, S. 167–175.

<sup>27</sup> Der Beruf des Glasmachers wurde bis in die 1980er Jahre nahezu ausschließlich von Männern ausgeübt, was mit einer entsprechenden Rechtslage zusammenhing – Frauen war es lange Zeit verboten, in diesem Beruf tätig zu sein. In den hier betrachteten Mundglashütten stellten Frauen knapp ein Drittel der Belegschaft, sie führten vorrangig Tätigkeiten aus, die keine formale Ausbildung erforderten.

<sup>28</sup> In der Glashütte Süßmuth lag der gewerkschaftliche Organisationsgrad zwischen Ende der 1940er und Ende der 1960er Jahre bei 64 bis 68 Prozent, stieg 1975 auf 84 Prozent und 1985 auf 87 Prozent, innerhalb der Facharbeiterschaft betrug er durchweg nahezu 100 Prozent. Diese Zahlen lassen sich auch in vielen anderen Mundglashütten nachweisen. Zum Vergleich: In der Bundesrepublik sank der gewerkschaftliche Organisationsgrad aller abhängig Erwerbstätigen von 38,6 Prozent (1951) auf 31,4 Prozent (1960), stieg Ende der 1960er wieder an und lag Mitte der 1980er bei ungefähr 35 Prozent. IG Chemie-Papier-Keramik Kassel (Hg.), *Von 1945 bis 1985. 40 Jahre Aufbau, Entwicklung und Bestand der Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik Verwaltungsstelle Kassel, 1988, AHGR, Bestand IG Chemie*; Klaus Armingeon, *Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland 1950–1985. Mitglieder, Organisation und Außenbeziehungen*, in: *Politische Vierteljahresschrift*, 28 (1987), 1, S. 14.

Belegschaftsübernahme dar, als zum Beispiel in dem von den Arbeiterinnen im Jahr 1972 übernommenen britischen Unternehmen Fakenham Enterprise (vormals Sexton's Shoe Factory).<sup>29</sup> Wurden hier zuvor Halbprodukte für den Mutterkonzern gefertigt, war die Belegschaftsübernahme und Selbstverwaltung angesichts abrupt abbrechender Absatzbeziehungen zugleich mit der Notwendigkeit der Entwicklung neuer Produkte sowie des Aufbaus neuer Vertriebswege verbunden.<sup>30</sup> Die belegschaftseigene Mundglashütte Süßmuth konnte hingegen in beiderlei Hinsicht an die vorherigen Strukturen anknüpfen.

Die hier betrachteten Belegschaftsinitiativen standen im Kontext einer krisenhaften Entwicklung der Mundglasbranche, die in der Bundesrepublik im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts nahezu vollständig zum Erliegen kam. Seit Anfang der 1970er Jahre häuften sich die Betriebsschließungen.<sup>31</sup> Als Gründe führten die Unternehmer in der Regel folgende Faktoren an: die fortschreitende Maschinisierung der Hohlglasproduktion, die Konkurrenz aus dem Ausland, der Anstieg der Kosten, insbesondere der Personalkosten, sowie veränderte Konsumgewohnheiten. Diese zeitgenössischen Darstellungen wurden von weiten Teilen der Branchenliteratur unhinterfragt übernommen. Die Schwerkraft der Geschichte schien die Lesart von der Unausweichlichkeit des Branchenniedergangs, der nur wenigen Unternehmen das ökonomische Überleben in der Nische ermöglicht hat, bestätigt zu haben. Doch auch hier gilt es, die Geschichte gegen den Strich zu bürsten. Die obige Argumentation erfüllte vor allem legitimierende Funktionen beziehungsweise – wie weiter unten noch zu zeigen ist – ideologische.

---

<sup>29</sup> Vgl. Judy Wajcman, *Women in Control. Dilemmas of a Workers' Co-operative*, New York 1983.

<sup>30</sup> Dies war auch bei dem von der Belegschaft 2011 übernommenen Unternehmen Vio.Me der Fall, wo zuvor hauptsächlich Fliesen und Fliesenkleber für einen Großauftraggeber gefertigt wurden. Elisabeth Voss, *Selbstorganisation in Griechenland in Zeiten der Krise*, in: *Contraste*, 1 (2015), S. 5.

<sup>31</sup> Der ersten Welle von Produktionsstilllegungen Mitte der 1970er folgte eine zweite Anfang der 1980er Jahre und schließlich eine dritte nach dem Fall der Mauer. Helmut A. Schaeffer / Roland Langfeld / Margareta Benz-Zauner (Hg.), *Werkstoff Glas*, München 2012, S. 33 f.

Für die Mundglasbranche traf zu, was Ingo Köhler generell für die Erklärungen von Firmenzusammenbrüchen in den 1970er Jahren herausstellt: Im Zuge einer diffundierenden Trennlinie zwischen Ursachen und Symptomen der Krise wurden „externe Struktur- und Umfeldveränderungen“ als „unabwendbare Heimsuchung“ überinterpretiert, der gegenüber endogene Faktoren „kaum mehr eine Rolle“ spielten.<sup>32</sup> Während die Krise in den Darstellungen der Unternehmensleitungen als eine kaum vermeidliche Naturgewalt erschien, wurde das eigene Handeln nicht problematisiert. Zweifellos wirkten sich die genannten Faktoren in veränderten Wettbewerbsverhältnissen aus. Doch wurden Krise und Niedergang der Mundglasbranche vor allem dadurch beschleunigt, dass die Unternehmen hierauf keine angemessenen Antworten fanden oder in vielen Fällen aus sachlicher Perspektive Fehlentscheidungen trafen. Hinzu kam, dass mit dem branchenweiten Arbeitskräfte- und Nachwuchsmangel in der öffentlichen Darstellung der Unternehmer ein sehr dringliches Problem ausgeklammert wurde, das für Mundglashütten angesichts der Arbeitskräfteintensität ihrer Fertigung und aufgrund der nur begrenzt sinnvollen Anwendung einer Personal ersetzenden Maschinen-Werkzeug-Technik von besonderer Brisanz war. Viele „Managementfehler“ jener Zeit können vor diesem Hintergrund als politisch motiviert betrachtet werden: Die Unternehmensführungen wollten mit den letztlich oftmals fehlgeschlagenen Neuerungen auch – sei es direkt oder indirekt – ihre im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts einmal mehr gestiegene Abhängigkeit von den Beschäftigten reduzieren.<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Ingo Köhler, Havarie der „Schönwetterkapitäne“? Die Wirtschaftswunder-Unternehmer in den 1970er Jahren, in: Ders. / Roman Rossfeld (Hg.), Pleitiers und Bankrotteure. Geschichte des ökonomischen Scheiterns vom 18. bis 20. Jahrhundert, Frankfurt a. M. u. a. 2012, S. 265 f.

<sup>33</sup> Zur empirischen Widerlegung der zeitgenössischen Krisendeutungen und demgegenüber historisierenden Analyse der Branchenkrise siehe ausführlich: Mende, Spur der Scherben (wie Anm. 1), S. 50–57 u. 563–675.

## Glashütte Süßmuth

Alle der hier betrachteten Mundglashütten hatten vor dem Zweiten Weltkrieg ihren Standort in den schlesischen oder böhmischen Glaszentren und beschäftigten nach 1945 mehrheitlich Menschen, die ebenfalls aus diesen Regionen nach Westdeutschland gekommen waren.<sup>34</sup> Der Glasschleifer und -künstler Richard Süßmuth hatte 1924 im schlesischen Penzig (Pieńsk) bei Görlitz einen glasveredelnden Betrieb gegründet und 1946 die stillgelegte Glashütte in Immenhausen bei Kassel übernommen. Zügig knüpfte Süßmuth an frühere Erfolge vor und während des Nationalsozialismus (NS) an. Sein Unternehmen expandierte rasant – arbeiteten hier 1946 rund 50 Personen, waren es zehn Jahre später bereits über 400. Sein charismatisch-paternalistischer Führungsstil sicherte ihm sowohl innerhalb als auch außerhalb des Betriebs eine hohe Reputation. Doch in den 1960er Jahren verdichteten sich Anzeichen einer krisenhaften Unternehmensentwicklung, die auf branchenübergreifende Veränderungen und auf Fehlentscheidungen des geschäftsführenden Firmeninhabers gleichermaßen zurückzuführen waren. Die betrieblichen Arbeitsbeziehungen waren zunehmend angespannt. Als eine der ersten bekannteren Mundglashütten der Bundesrepublik stand Süßmuth Ende der 1960er Jahre kurz vor dem Aus.

Der drohende Konkurs traf die damals knapp 300 Beschäftigten völlig unerwartet. Sie waren bis dahin von einer zukünftig stabilen Branchen- und Unternehmensentwicklung ausgegangen und hatten ihre persönliche Lebensplanung hierauf ausgerichtet. Die im Laufe der 1960er Jahre zunehmend im Arbeitsalltag spürbaren Probleme nahmen sie nicht als Zeichen einer Branchenkrise wahr, sondern kritisierten sie vielmehr als Folgen von Fehlentscheidungen und der Ignoranz des Leitungspersonals sowie die Krisenrhetorik des Unternehmers als strategisches Mittel der Lohndrückerei in den Tarifauseinandersetzungen. Denn Süßmuth hatte großen Wert auf eine repräsentative Außendarstellung seiner Firma gelegt und in den Ausbau eines impo-

<sup>34</sup> Zur Analyse der Entwicklung der Mundglasbranche und der Glashütte Süßmuth bis 1969 siehe ausführlich: ebd., S. 39–148.

santen Werkskomplexes (mit vielen nicht-produktionsrelevanten Gebäuden wie einer Betriebsvilla, einer Ausstellungshalle und einem Hotel) investiert. Dabei hatte er es versäumt, Investitionsmittel für die Produktionsanlage und vor allem für die regelmäßig anstehende Erneuerung der Glasschmelzöfen anzusparen, weshalb er diese in den 1960er Jahren nur notdürftig reparieren konnte, was wiederum zur Folge hatte, dass Qualitätsmängel zunahmen und sich die verlustträchtige Ausschussproduktion erhöhte.

Als die Beschäftigten im Frühjahr 1969 vom Ernst der Lage erfuhren und mit dem Szenario eines unmittelbar bevorstehenden Arbeitsplatzverlusts konfrontiert waren, entstand unter den betriebs- und gewerkschaftspolitisch sehr aktiven Facharbeitern die Idee, den Betrieb in Eigenregie zu übernehmen – ein Vorhaben, das von der Mehrheit der (in sozialer wie politischer Hinsicht) heterogenen Belegschaft getragen und seitens der IG-Chemie-Funktionäre der Verwaltungsstelle Kassel und des Bezirks Hessen unterstützt wurde.<sup>35</sup> Richard Süßmuth konnten sie im Juli 1969 das Versprechen abringen, dass er einer Überführung der Glashütte in Belegschaftshand zustimmen wird – für den Fall, dass „er selbst keine besser[e] Lösung bieten kann, [...] die Fortführung der Firma und die Erhaltung der Arbeitsplätze [zu] sichern“.<sup>36</sup> Diese Erklärung gab Süßmuth nicht freiwillig ab, sondern unter der Drohung der Glasmacher, dass sie andernfalls den Betrieb sofort geschlossen verlassen würden. Letztere setzten sich also als Druckmittel und Faustpfand für den Erhalt des Unternehmens ein, im Bewusstsein, dass sie – wie es Süßmuth selbst formulierte – „schließlich eines der Haupt-Aktiva“ waren.<sup>37</sup>

Eine entscheidende Rolle bei der letztlich erfolgreichen Betriebsübernahme spielte, dass die Beschäftigten bereits seit Frühsommer 1969 – also fast ein Jahr vor der eigentlichen Übernahme – die Kon-

<sup>35</sup> Die folgenden Ausführungen zur Belegschaftsübernahme der Glashütte Süßmuth sind mit Belegen detailliert nachzulesen in: ebd., S. 149–189.

<sup>36</sup> Erklärung Richard Süßmuth, 9. Juli 1969, FHI, Schöf-1222.

<sup>37</sup> Richard Süßmuth an das hessische Wirtschaftsministerium, 29. Mai 1969, FHI, Schöf-1222, S. 2.

trolle über die Produktion übernommen hatten. Dies war damals möglich und nötig geworden, als nahezu das gesamte technische Leitungspersonal den Betrieb verlassen hatte. Sowohl der Betriebsleiter als auch die Hüttenmeister sahen sich im Zuge der zunehmenden Kritik seitens der Glasmacher an ihrer Arbeit und den Diskussionen über eine mögliche Belegschaftsübernahme in ihrer Autorität infrage gestellt. An ihre Stelle traten provisorisch gebildete thematische Ausschüsse, die sich aus den Facharbeitern der einzelnen Abteilungen – hierunter vor allem die gewerkschaftlichen Vertrauensleute – zusammensetzten und in denen kollektiv Entscheidungen über die Produktion getroffen wurden. Der damalige Betriebsratsvorsitzende wurde von seinen Glasmacherkollegen zum Hüttenmeister ernannt. Fortan begannen die Beschäftigten ihre vormals von der Leitung ignorierten Vorschläge umzusetzen, die darauf abzielten, bestehende Probleme in der Produktion zu beseitigen oder zu reduzieren und Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten. Zugleich begann eine Phase der gestalterischen Experimente, in der neue Produkte – zum Teil auch von den Beschäftigten – entworfen und produziert wurden. Darüber hinaus bemühten sich Angehörige der Belegschaft zusammen mit den Gewerkschaftsfunktionären verstärkt darum, neue Kund\*innen zu gewinnen, indem sie den Weg des solidarischen Direktvertriebs einschlugen. Vor dem Hintergrund, dass in der Glashütte Süßmuth bis dahin für die Beschäftigten kaum Möglichkeiten der Mitsprache vorhanden waren und vorrangig die vom Eigentümer gestalteten Produkte über den Fachhandel vertrieben wurden, waren diese Neuerungen innovativ und sie zeitigten bald Erfolg. Infolge der kollektiven Anstrengungen konnten die Ausschussproduktion und hierüber die Verluste reduziert und über die intensivierten Verkaufsbemühungen die Umsatzzahlen erhöht werden. Erstmals seit sieben Jahren war am Ende des Jahres 1969 ein kleiner Gewinn in Höhe von 7.000 D-Mark zu verzeichnen.

Diese kollektive Erfahrung war in mehrfacher Hinsicht von zentraler Bedeutung. Zum einen gewann die Belegschaftsinitiative hier-

durch an Kreditwürdigkeit – im Gegensatz zu Richard Süßmuth erhielten die Belegschaftsvertreter in den Verhandlungen mit dem Land Hessen und den Banken Ende 1969 erste, gleichwohl unverbindliche Zusagen hinsichtlich möglicher Finanzierungshilfen. Zum anderen untermauerte die positive Erfahrung mit den neuen kollektiven Praktiken in der Belegschaft die selbstbewusste Zuversicht, den Betrieb aus der Krise und künftig besser als der geschäftsführende Eigentümer verwalten zu können. Auch stärkte sie den Zusammenhalt unter den Beschäftigten, von denen nicht alle die radikal anmutende Forderung und das zunehmend konfrontative Auftreten der Betriebsaktivisten guthießen. Dieser Zusammenhalt war also nicht allein auf die drohende Betriebsstilllegung an sich zurückzuführen, die Reinhard Hedden, Wolfgang Hindrichs und Claus Mäulen als „eine der wenigen Ausnahmesituationen“ beschreiben, „in denen sich eine Belegschaft auch subjektiv als soziale Einheit konstituiert und [...] handlungsfähig wird“;<sup>38</sup> zumal im Fall Süßmuth (anders als in den Beispielen von Hedden et al.) der Eigentümer gar keine Betriebschließung angekündigt hatte, sondern nach wie vor der festen Überzeugung war, dass sein Unternehmen auch weiterhin erfolgreich existieren könne. Gerade die leichte Aufwärtsentwicklung zum Ende des Jahres 1969 bestärkte Süßmuth in der verfehlten Annahme, dass es um das Unternehmen gar nicht so schlecht stehe und dass die Probleme gelöst werden könnten, wenn sich nur alle ordentlich anstrengen würden. Obwohl Süßmuth kein tragfähiges Sanierungskonzept vorweisen konnte und die Belegschaftsübernahme als einzige realistische Option übrig geblieben war, das Unternehmen mit allen Arbeitsplätzen zu erhalten, hielt er sich nicht an sein im Sommer 1969 gegebenes Versprechen und nahm es Anfang März 1970 schließlich vor versammelter Belegschaft zurück. Daraufhin erklärte der hessische IG-Chemie-Bezirksleiter Franz Fabian den Übernahmeversuch als gescheitert und den offiziellen Rückzug der Gewerkschaft.

<sup>38</sup> Reinhard Hedden / Wolfgang Hindrichs / Claus Mäulen, Widerstand gegen Betriebsstilllegungen. Aktionen, Erfahrungen und Lernprozesse von Belegschaften, Bremen 1993, S. 22.

Dass knapp zwei Wochen später dann doch das eintrat, worum die Belegschaft mit Vehemenz gekämpft hatte, war Folge einer zunehmenden Politisierung der betrieblichen Auseinandersetzung. Die IG-Chemie-Bezirksleitung Hessen hatte bis dahin mäßigenden Einfluss auf die Belegschaft ausgeübt und befürwortete den Weg interner, nicht öffentlicher Verhandlungen, um Richard Süßmuth zum Rücktritt und zur Betriebsübergabe zu bewegen. Ein entsprechender Appell richtete sich vor allem an die gewerkschaftlich Aktiven als dem sich radikalisierenden Teil der Belegschaft, die bereits Ende September 1969 mit einer für die Kleinstadt Immenhausen spektakulären Protestaktion für Aufsehen gesorgt hatten. In der Nacht vom 25. auf den 26. September 1969 wurde auf dem Betriebsgelände eine schwarze Fahne gehisst und in der Bevölkerung ein Flugblatt verteilt. Unter der Überschrift „Karten auf den Tisch!“ machte eine anonym gebliebene „Aktivgruppe Süßmuth“ sowohl die „Mitbürger“ als auch die „Kolleginnen und Kollegen“ auf die problematische Situation in der Glashütte aufmerksam und beklagte die fehlende Transparenz in den Rettungsverhandlungen.<sup>39</sup> Nicht nur Richard Süßmuth, sondern auch die SPD-geführte Landesregierung Hessens und die Gewerkschaft standen hierbei in der Kritik. In einer Zeit, als kurz vor den Bundestagswahlen mit den sogenannten Septemberstreiks eine Welle „wilder“ Streiks die Bundesrepublik überzog,<sup>40</sup> veranlasste eben diese Protestaktion das Land Hessen dazu, Anfang Oktober 1969 ernsthafte Verhandlungen mit den Belegschaftsvertretern aufzunehmen, um die Situation in Immenhausen zu befrieden.

---

<sup>39</sup> Flugblatt „Karten auf den Tisch“, gez. Aktivgruppe Süßmuth, 25. September 1969, FHI, Schöf-1222. Der Leiter des IG-Chemie-Bezirks Hessen Franz Fabian machte betriebsexterne Akteure für diese Aktion verantwortlich, um sowohl die hessische Landesregierung als auch Richard Süßmuth zu beschwichtigen – sehr wahrscheinlich lag die Autorenschaft des Flugblattes jedoch bei den Vertrauensleuten. Mende, *Spur der Scherben* (wie Anm. 1), S. 159 f.

<sup>40</sup> Zwischen dem 2. und 19. September 1969 legten mindestens 140.000 Beschäftigte v. a. in Betrieben der nordrhein-westfälischen Montanindustrie ohne Beteiligung der Gewerkschaft die Arbeit nieder. Siehe Peter Birke, *Wilde Streiks im Wirtschaftswunder. Arbeitskämpfe, Gewerkschaften und soziale Bewegungen in der Bundesrepublik und Dänemark*, Frankfurt a. M. u. a. 2007, S. 218–243.



An diese Erfahrung knüpften die Betriebsaktivisten Anfang März 1970 an. Sie wollten das Scheitern des Übernahmeplans nicht akzeptieren und sich weiterhin „auf Biegen und Brechen“ hierfür einsetzen und sie waren motiviert, „wenn es sein muss“, auch „auf die Barrikaden“ zu gehen.<sup>41</sup> Unter größter Geheimhaltung auch vor dem Rest der Belegschaft begannen sie für den 17. März 1970 die Besetzung des Betriebs vorzubereiten. Zu diesem Zwecke gründeten sie einen Presse- und Informationsausschuss, deren Mitglieder Kontakt zu engagierten Journalist\*innen aufnahmen, darunter beispielsweise Ulrich Happel vom Fernsehmagazin Panorama oder der investigativ arbeitende Günter Wallraff, die sie über die anstehenden Aktionen informierten. Gerade weil die geplante Betriebsbesetzung den Bereich des Legalen überschritten hätte, schien es den Betriebsaktivisten notwendig, Legitimation für das Anliegen der Belegschaft durch eine gezielte und auf Politisierung setzende Öffentlichkeitsarbeit herzustellen. Nach dem offiziellen Ausstieg der Gewerkschaft vollzogen sie somit einen grundlegenden Strategiewechsel mit dem Ziel, Richard Süßmuth durch Druck von außen zum Einlenken zu bewegen.

Den Auftakt machte am 6. März 1970 eine in der Geschichte der 4.500-Einwohner\*innen-Stadt beispiellose Protestaktion: Unmittelbar nach der Betriebsversammlung, auf der Richard Süßmuth erklärte, dass er den Betrieb entgegen seiner Zusage nicht an die Belegschaft abtreten werde, demonstrierten rund 300 Belegschaftsmitglieder und Angehörige vom Betriebsgelände zum knapp 1,5 Kilometer entfernten Rathaus von Immenhausen. Mit Transparenten, schwarzen Fahnen und einem Sarg mit der Aufschrift „Wir tragen unsere Hoffnungen zu Grabe“ brachten sie ihre Enttäuschung über den Wortbruch des Unternehmers zum Ausdruck.

<sup>41</sup> Transkript Interview von Erasmus Schöfer mit [Paul Nowak] am 18. April 1973, im Besitz der Autorin, S. 1. Bei Namen in eckigen Klammern handelt es sich um Aliasnamen; die Anonymisierung erfolgte aufgrund des Schutzes der Persönlichkeitsrechte.



Abb. 1: Demonstration der Süßmuth-Belegschaft durch Immenhausen (6. März 1970). Quelle: Archiv Glasmuseum Immenhausen (AGI)

Diese Demonstration richtete sich ebenso wie ein einige Tage später in Immenhausen verteiltes Flugblatt vor allem an die lokale Bevölkerung, in der Süßmuth hohes Ansehen genoss und die bislang kaum Kenntnis von den wirtschaftlichen Problemen der Glashütte hatte. Die Bevölkerung Immenhausens wurde um Solidarität gebeten, denn auch sie seien – angesichts des Wirtschaftsfaktors, den die Glashütte mit ihren Beschäftigten für die Kleinstadt in der strukturschwachen Region Nordhessen darstellte – die „Leidtragenden“ einer Betriebsschließung.<sup>42</sup> Mit einem weiteren Flugblatt wandten sich die

---

<sup>42</sup> Demonstrationsaufruf „Wer ist Richard Süßmuth?“, gezeichnet von Franz Fabian für IG Chemie Hessen, 6. März 1970, FHI, Schöf-1221; Flugblatt an die „Mitbürger“, gezeichnet von Vertrauensleute-Leitung der Glashütte Süßmuth (GHS), undatiert [10. März 1970], FHI, Schöf-1221. Die Anmeldung und Übernahme der Verantwortung für die Demonstration in Immenhausen sei ein Versprechen von Franz Fabian gewesen, das er den Vertrauensleuten kurz vor seinem Rückzug noch gegeben hatte. [Nowak], 18. April 1973 (wie Anm. 41), S. 1.

Süßmuth-Vertrauensleute an Belegschaften anderer Betriebe. Unter dem Titel „Hammer oder Amboss?“ wurde die Situation in der Glashütte Süßmuth in den Kontext einer Reihe vorangegangener Betriebs-schließungen gestellt. Anstatt sich weiterhin der „Unternehmerwillkür [zu] beugen“, wolle man das gemeinsame „Schicksal selbst in die Hand nehmen“ und „nicht länger Amboss sein“. An das überbetriebliche Kollektiv der Lohnabhängigen wurde appelliert, der Belegschaft der Glashütte Süßmuth dabei zu helfen, „den Hammer [zu] schwingen“.<sup>43</sup> Mit einer Auflage von 10.000 Stück wurde dieses Flugblatt einen Tag vor der geplanten Betriebsbesetzung in den Kasseler Großbetrieben verteilt sowie bundesweit an alle Vertrauensleute der Glasindustrie versandt.

Richard Süßmuth reagierte hierauf mit öffentlichen Stellungnahmen und Rundschreiben, in denen er die wirtschaftlichen Probleme seines Unternehmens abstritt. Zudem suchte er weiterhin über seine persönlichen Netzwerke und insbesondere beim Arbeitgeberverband Unterstützung.<sup>44</sup> Am 11. März 1970 traf er sich in Frankfurt am Main mit Vertretern des Vereins der Glasindustrie, wobei er von „Genossen“ der Immenhausener Betriebsaktivisten beschattet wurde.<sup>45</sup> Dabei erfuhren sie, dass einige Verbandsmitglieder Süßmuth eine finanzielle Hilfe in Aussicht gestellt hatten, solange er nicht auf die Forderungen der Belegschaft eingehe. Am darauffolgenden Tag versammelten sich etliche Beschäftigte vor dem Fenster seines Büros und forderten von ihm hierzu eine Stellungnahme. War angesichts der Verhärtung der Fronten ein Einlenken von Süßmuth nicht zu erwarten, gelang es den Vertrauensleuten mit dieser Protestaktion, das Vorgehen des Unternehmers und das des Arbeitgeberverbandes zu skandalisieren. In einer

<sup>43</sup> Flugblatt „Hammer oder Amboss?“, gezeichnet von [Paul Nowak] für die Vertrauensleute der GHS, undatiert [10. März 1970], FHI, Schöf-1222.

<sup>44</sup> Siehe hierzu ausführlich: Mende, *Spur der Scherben* (wie Anm. 1), S. 221–228.

<sup>45</sup> Notizen Erasmus Schöfer, undatiert [1973/1974], FHI, Schöf-1196; Rudolf Ritter, „Genossenschaftshütte“ Süßmuth. Zehn Tage, die einen Fabrikanten erschütterten, in: *express international*, 3. April 1970, Privataarchiv Siebert. Es handelte sich hier um einen Kreis von linken bzw. linkssozialistischen Gewerkschaftern, Sozialdemokraten, Intellektuellen und Aktivisten aus anderen Betrieben. Siehe Mende, *Spur der Scherben* (wie Anm. 1), S. 214 f.

in diesem Zusammenhang veröffentlichten Pressemitteilung stellten sie die Verhandlungen mit dem Arbeitgeberverband in einen unmittelbaren Zusammenhang mit Süßmuths Weigerung, seinem Versprechen nachzukommen und den Betrieb zu übergeben. Süßmuth sei „nur noch der Hampelmann des Vereins der Glasindustrie“ und „missbraucht seit neun Monaten das ehrliche Bemühen der Arbeiter“, die „um den Erhalt von 280 Arbeitsplätzen im nordhessischen Raum“ kämpften. Mit dem Verweis auf den „Missbrauch von Privateigentum“ aktualisierten die Vertrauensleute in ihrer Argumentation den Sozialisierungsartikel der hessischen Verfassung, der in diesen Fällen eine Überführung in Gemeineigentum vorsah. Sie forderten „den hessischen Landtag auf, die Ausführungsgesetze zum Artikel 39 der hessischen Verfassung [...] zu verabschieden“.<sup>46</sup> Damit adressierten die Betriebsaktivisten ihre Forderungen nicht mehr an Richard Süßmuth, dem sie faktisch die Entscheidungsfähigkeit abgesprochen hatten. Vielmehr riefen sie den hessischen Staat auf, seine Schutzpflicht wahrzunehmen. Dieser solle die gesetzliche Grundlage dafür schaffen, die Belegschaftsübernahme durch eine Enteignung Süßmuths realisieren zu können.

Zur Legitimierung ihres ungewöhnlichen Anliegens bedienten sich die Beschäftigten unterschiedlicher Mittel. Zum einen griffen sie Süßmuths eigenes Selbstverständnis und seine öffentliche Reputation auf. Sie appellierten an sein Verantwortungsgefühl gegenüber den schlesischen „Leidensgenossen“ und der „Werksfamilie“, an sein menschliches Mit- sowie Ehrgefühl, ein auf gegenseitiger Vertrauensbasis gegebenes Versprechen einzuhalten, an sein „Herz“ ebenso wie an seine „Vernunft“. Dem damals in der außerbetrieblichen Öffentlichkeit noch ungebrochenen Bild des erfolgreichen und fürsorglichen Unternehmers stellten sie das eines unverantwortlich agierenden gegenüber, der keine tragfähigen Lösungskonzepte für die zunehmenden Probleme vorzuweisen hatte und durch seine Weigerung die Existenz-

---

<sup>46</sup> Pressemitteilung Vertrauensleute der GHS, 12. März 1970, FHI, Schöf-1221. Zur hessischen Sozialisierungspolitik siehe Detlev Heiden, Sozialisierungspolitik in Hessen 1946–1967. Vom doppelten Scheitern deutscher Traditionssozialisten und amerikanischer Industriereformer, Münster 1997; Mende, Spur der Scherben (wie Anm. 1), S. 191–199.

grundlage von hunderten Menschen gefährde. Zum anderen lassen sich im Protest der Süßmuth-Beschäftigten auch vielfältige symbolische Anleihen aus zeitgenössischen politischen Auseinandersetzungen nachzeichnen. Der Titel „Wer ist Richard Süßmuth?“ des Demonstrationsaufrufs war angelehnt an die von CSU und CDU 1961 publizierten Wahlkampfbroschüren im Rahmen ihrer Anti-Brandt-Kampagne. Die schwarzen Fahnen auf dem Betriebsgelände und während der Demonstration nahmen implizit Bezug auf die Proteste gegen die Grubenschließungen während der Kohlekrise. Demonstrationen und Flugblätter waren die wichtigsten Protestmittel der Studierenden. Auf kreative Weise synchronisierten die Betriebsaktivisten diese verschiedenen symbolischen Referenzen und Praktiken in eigenen Ausdrucksformen, die sich an Belegschaften anderer Betriebe ebenso richteten wie an Angehörige der 68er-Bewegung sowie an die lokale und bundesweite Bevölkerung.

Diese unkonventionellen Protestformen fanden zunehmend mediale Resonanz und bewirkten vor allem in überregionalen Medien ein tendenziell sympathisierendes Echo.<sup>47</sup> Die lokale Öffentlichkeit blieb indes skeptisch. Viele aus der Bevölkerung, die nicht in der Glashütte arbeiteten, hatten kein Verständnis für die Forderungen der Belegschaft und insbesondere ältere Leute, von denen wiederum viele wie Süßmuth aus dem Osten zugewandert waren, hätten „nur geschimpft gegen die Arbeiter“. In Gesprächen beim „Metzger oder Krämer“ trugen insbesondere die Arbeiterinnen und Ehefrauen der Beschäftigten maßgeblich zur Aufklärung über die prekäre Lage im Unternehmen und zu einem besseren Verständnis für die Forderungen der Belegschaft bei.<sup>48</sup>

<sup>47</sup> Ab Anfang März 1970 berichtete Rolf Fischer als Redakteur der Frankfurter Rundschau fast täglich über die Ereignisse in Immenhausen, er positionierte sich – ebenso wie die Artikel in der Deutschen Volkszeitung oder der DKP-Parteizeitung *Unsere Zeit* – klar auf Seiten der Belegschaft. Siehe Pressemappen von AGI und FHI (Schöf-1199).

<sup>48</sup> Transkript Gruppeninterview von Erasmus Schöfer mit [Helga Wermke], [Ria Ulrich], [Monika Weber], [Rosa Schrödter] und namentlich unbekanntem Kollegen, 2. September 1973, im Besitz der Autorin, S. 16 f.; Transkript Gruppeninterview von Erasmus Schöfer mit [Manfred Hübner], [Frank Weber], [Anna Thiele] und namentlich unbekanntem Betriebsratsmitglied, 26. August 1973, im Besitz der Autorin, S. 19 f.

Anders als es von außen also den Anschein hatte: Auch Frauen waren – zusätzlich zur Übernahme aller Reproduktionsarbeiten, ohne die das hohe Engagement der Männer gar nicht möglich gewesen wäre – in genuin politischen, das heißt Öffentlichkeit herstellenden und Partei ergreifenden, Formen aktiver Teil dieser Auseinandersetzung.<sup>49</sup> „Alle haben mitgemacht“, so der Glasmacher [Manfred Hübner], weil es „ja alle an[ging]“, so die Kühlbandabnehmerin [Monika Weber].<sup>50</sup>

In dem um „1968“ spezifisch konfigurierten gesellschaftlichen Resonanzraum war es der Belegschaft der Glashütte Süßmuth gelungen, eine bundesweite Öffentlichkeit für ihre Situation und ihre Forderungen herzustellen. Im Zusammenwirken der verschiedenen öffentlichkeitswirksamen Aktionen konnte der Druck auf Richard Süßmuth so weit erhöht werden, dass er am Abend des 16. März 1970 den Verzicht auf sein Unternehmen erklärte. Statt zur geplanten Betriebsbesetzung kam es am Tag darauf in Anwesenheit einer großen Anzahl an Journalist\*innen zu einer feierlichen Betriebsübergabe. Die Information von der symbolischen Übergabe des Betriebs durch den Firmeninhaber an die Belegschaft wurde unmittelbar vom Hessischen Rundfunk in der Sendung Hessenschau verbreitet und in den darauf folgenden Tagen und Wochen beispielsweise durch einen Beitrag in der ARD-Sendung Panorama sowie einer Vielzahl von Artikeln in links-liberalen wie auch konservativen Zeitungen und Zeitschriften bundesweit bekannt.<sup>51</sup> Betriebsräte und Vertrauensleute anderer Betriebe – wie zum Beispiel des Kristallglaswerks Hirschberg, der Glas-

---

<sup>49</sup> Zum Arbeitsalltag in der Glashütte Süßmuth vor und während der Selbstverwaltung aus Perspektive der Arbeiterinnen siehe ausführlich: Christiane Mende, Arbeiterinnenselbstverwaltung? Normalität und Aufbruch im Arbeitsalltag der belegschaftseigenen Glashütte Süßmuth, in: Maria Bühner / Maren Möhring (Hg.), Europäische Geschlechtergeschichte, Stuttgart 2018, S. 171–188, [[www.europa.clio-online.de/essay/id/fdae-1703](http://www.europa.clio-online.de/essay/id/fdae-1703)].

<sup>50</sup> [Hübner] et al., 26. August 1973 (wie Anm. 48), S. 15; [Wermke] et al., 2. September 1973 (wie Anm. 48), S. 16. Bei Namen in eckigen Klammern handelt es sich um Aliasnamen; die Anonymisierung erfolgte aufgrund des Schutzes der Persönlichkeitsrechte.

<sup>51</sup> Typoskript „Eigentum verpflichtet“, Ulrich Happel für Panorama (ARD), 6. April 1970, Privatarchiv Siebert. Unmittelbar nach dem 17. März 1970 berichteten u. a. Die Zeit, Der Spiegel, Das Parlament, Neue Revue, Quick, Konkret, Die Welt und Handelsblatt über die Ereignisse in Immenhausen. Siehe Pressemappen in AGI, FHI (Schöf-1199) und Privatarchiv Siebert.

hütten Schwäbisch-Gmünds oder der Kasseler Henschel-Werke –, aber auch interessierte Einzelpersonen und Gruppen richteten in den folgenden Wochen persönlich oder schriftlich Solidaritätsadressen und Glückwünsche an die Belegschaft der Glashütte Süßmuth. Obwohl eine rechtsverbindliche Form der Übereignung und der künftigen Finanzierung weiterhin ausstand, war die Belegschaftsübernahme hierdurch faktisch zu einem Tatbestand geworden, hinter den weder der vormalige Hüttenbesitzer noch das Land Hessen bezüglich der in Aussicht gestellten Finanzierungshilfen ohne Weiteres zurückstehen konnten.

Erst nach weiteren monatelangen und mehrfach fast gescheiterten Verhandlungen mit dem Eigentümer, mit Geldgebern und Bürgen sowie mit den Behörden, die nun wieder maßgeblich von der IG-Chemie-Bezirksleitung Hessens moderiert und im nicht öffentlichen Rahmen geführt wurden, konnte im Herbst 1970 – kurz vor der hessischen Landtagswahl – der Übernahmeprozess abgeschlossen werden. Das Land Hessen gewährte dem Belegschaftsunternehmen einen verlorenen Zuschuss in Höhe von 225.000 D-Mark und erklärte sich zur Übernahme einer 50-prozentigen Ausfallbürgschaft für einen Investitionskredit in Höhe von insgesamt 1.275.000 D-Mark bereit.<sup>52</sup> Mit einer Gesamtsumme von 1,5 Millionen D-Mark bewegten sich die dem Belegschaftsunternehmen zur Verfügung gestellten Mittel angesichts des Sanierungsbedarfs am absoluten Minimum. Anders als seitens der Betriebsaktivisten geplant, wurde weder eine neue Firma gegründet noch fiel die Wahl auf die Rechtsform der Genossenschaft. Infolge der Blockadehaltung der Hausbank gegenüber einem Schuldenschnitt, der (weiter unten thematisierten) Vorbehalte der Ministerialbeamten und Gewerkschaftsfunktionäre gegenüber der Gründung einer Genossenschaft sowie des hohen Zeitdrucks sah sich die Belegschaft als neue kollektive Eigentümerin dazu gezwungen, in Rechtsnachfolge

<sup>52</sup> Ein verlorener Zuschuss ist eine zweckgebundene staatliche Transferleistung, die bei ordnungsgemäßer Verwendung nicht zurückgezahlt werden muss.

die Verpflichtungen des Vorgängerunternehmens als Altlasten zu übernehmen.<sup>53</sup>

Die frühere Kommanditgesellschaft wurde in eine GmbH umfirmiert, der ein neu gegründeter Belegschaftsverein an die Seite gestellt wurde. In dieser von gewerkschaftsnahen Juristen ausgearbeiteten und als „Modell Süßmuth“ bezeichneten GmbH-Verein-Doppelkonstruktion sollte künftig – nach den Vorstellungen der Funktionäre des IG-Chemie-Bezirks Hessen – die Selbstverwaltung praktiziert werden.<sup>54</sup> Diese Rechtsform war zum damaligen Zeitpunkt in der Bundesrepublik ein Novum und blieb in juristischer Hinsicht bis zuletzt umstritten. Das zuständige Amtsgericht lehnte die Eintragung des Belegschaftsvereins in das Vereinsregister ab, sodass es an einer rechtskräftigen und einklagbaren Verankerung der Mitbestimmungsrechte der Beschäftigten fehlte.<sup>55</sup> Zudem resultierten hieraus erhebliche haftungs- und steuerrechtliche Unsicherheiten. Bis zum Ende der Selbstverwaltung drohte den Beschäftigten der Glashütte Süßmuth in ihrer Doppelrolle als „Arbeitnehmer“ und „Mitunternehmer“ eine Doppelbesteuerung durch Einkommens- und Gewerbesteuer.<sup>56</sup>

Die Bedingungen, unter denen die Belegschaft der Glashütte Süßmuth ihren Betrieb übernahm, waren also von Anfang an so widersprüchlich wie prekär. Bereits die Formalisierung der zukünftigen Praxis der Selbstverwaltung gestaltete sich als ein exklusiver Vorgang,

---

<sup>53</sup> Die Höhe der Schulden lag bei mindestens 623.000 D-Mark. Dieser Betrag war zwar teils durch Pfandrechte an den Betriebs- und Wohngrundstücken abgesichert, deren Verkaufswert im Zuge der Unternehmenskrise indes erheblich gesunken war.

<sup>54</sup> Siehe Mende, *Spur der Scherben* (wie Anm. 1), S. 248–250.

<sup>55</sup> Aufgrund der engen Verflechtung mit einem Wirtschaftsunternehmen habe der Verein der Beschäftigten nicht „dem vom Gesetzgeber geforderten Bild eines Idealvereins“ entsprochen, der vorwiegend ideelle Zwecke verfolgen sollte. Zudem habe die Mitgliedsregelung durch „eine enge Bindung [der Vereinsmitgliedschaft] an das Beschäftigungsverhältnis“ der Bestimmung über den freiwilligen Austritt nach BGB § 39 widersprochen. Beschluss Amtsgericht Hofgeismar, 7. Januar 1971, FHI, Schöf-1228.

<sup>56</sup> Zu dieser generellen Problematik für Belegschaftsunternehmen: Alexander von Hoffmann, *Partnerschaftsmodelle*, „Da werden ungeahnte Kräfte frei“, in: *manager magazin*, 6 (1972), Privatarchiv See S. 97 u. 101; Burghard Flieger, *Kritisches Plädoyer für die genossenschaftliche Rechtsform*, in: ders. (Hg.), *Produktivgenossenschaften oder der Hindernislauf zur Selbstverwaltung*, München 1984, S. 255.



der maßgeblich von den Gewerkschaftsfunktionären und Vertretern des Landes Hessen, von den Gläubigern und Bürgen beeinflusst wurde und an dem die Beschäftigten kaum noch partizipieren konnten. Zudem fing das belegschaftseigene Unternehmen – mit Blick auf die geringe Kapitalausstattung, die Übernahme der Schulden sowie eine Produktionsanlage, in die seit Jahren nur in Form notdürftiger Reparaturen investiert worden war – nicht bei null, sondern im Minus an.

Trotz dieser Widrigkeiten: Für die Beschäftigten der Glashütte Süßmuth stellte die Übernahme ihres Betriebs einen Aufbruch dar – sie verbanden hiermit vielfältige Hoffnungen auf gute Arbeit, gerechte Löhne und demokratische Teilhabe. Gerade weil die Initiative der Belegschaft nicht allein eine Reaktion auf eine Notsituation war, sondern zugleich auch Ausdruck einer Selbstermächtigung, war sie in den Jahren 1969 und 1970 von enormer politischer Brisanz. Eben hierin lag das Novum der betrieblichen Auseinandersetzungen jener Zeit: Es waren die Arbeitenden selbst und nicht mehr nur ihre Interessenvertreter, die ihren Ansprüchen und Vorstellungen Gehör verschafften und dadurch sowohl die Unternehmensleitungen als auch Repräsentanten in der Gewerkschaft und der SPD herausforderten und sie zum Handeln zwangen. Während Richard Süßmuth – wenige Tage vor dem historischen Treffen von Willy Brandt und Willy Stoph in Erfurt<sup>57</sup> – befürchtete, zum Präzedenzfall einer in der Bundesrepublik anstehenden Enteignungswelle zu werden, sorgten sich Gewerkschaft wie SPD darum, die Kontrolle über ihre zunehmend eigenmächtig auftretende Basis zu verlieren.

## **Kristallglaswerk Hirschberg**

Das Kristallglaswerk Hirschberg wurde 1923 im schlesischen Hirschberg (Jelenia Góra) als Aktiengesellschaft gegründet, in deren Aufsichtsrat unter anderem der Industrielle Hugo Stinnes und dessen Sohn

<sup>57</sup> Beim Erfurter Gipfeltreffen vom 19. März 1970 trafen erstmals die Regierungschefs der beiden deutschen Staaten aufeinander; es stellte den Auftakt der Annäherung im Rahmen von Brandts Ostpolitik dar.

Hugo Hermann Stinnes saßen.<sup>58</sup> Im Dezember 1937 übernahmen die Glaswerke Ruhr (Ruhrglas) der Mathias Stinnes AG das Unternehmen, das seitdem als GmbH firmierte. Nach Ende des Zweiten Weltkriegs wurde Hirschberg am Standort des Mutterkonzerns in Essen-Karnap neu angesiedelt, 1950 ging hier der erste Ofen in Betrieb. Aus Expansionsgründen, vom Land Hessen großzügig subventioniert, erfolgte 1958 der Umzug nach Stadt Allendorf (Kreis Marburg), wo Hirschberg eine 1945 neugegründete und 1956 in Konkurs gegangene Glashütte wieder in Betrieb nahm.<sup>59</sup>

Der neue Standort befand sich auf dem vormaligen Gelände der Munitionsfabrik der Montan-Industriewerke GmbH.<sup>60</sup> Nach 1945 entstand hier eine staatlich verwaltete Industriesiedlung, Allendorf wuchs zu einer der größten „Vertriebenensiedlungen“ der Bundesrepublik an.<sup>61</sup> Für die Standortverlagerung des Zweigwerks Hirschberg gewährte das Land Hessen dem Essener Konzern „einen Barkredit [in Höhe] von 1,7 Millionen D-Mark“ aus Mitteln des Hessenplans zu günstigen Konditionen sowie einen verlorenen (d. h. nicht zurückzuzahlenden) Zuschuss in Höhe von 500.000 D-Mark.<sup>62</sup> Im Gegen-

---

<sup>58</sup> Folgende Ausführungen aus: Skizze Entwicklung des Kristallglaswerks Hirschberg, 3. Oktober 1958, Dokumentations- und Informationszentrum (DIZ) Stadtallendorf, Bestand 206. R 106/1; Exposé Glaswerke Ruhr der Steinkohlenbergwerk Mathias Stinnes AG, 11. März 1957, DIZ, Bestand 206. R 106/2; Werbebroschüre Kristallglaswerk Hirschberg, undatiert [1960er Jahre], DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>59</sup> Es handelt sich hier um die Glashütte des schlesischen Unternehmers Adolf Stubbe. Friedrich Brinkmann-Frisch / Heinrich Wegener, Ausstellungskatalog Dokumentations- und Informationszentrum Stadtmuseum Allendorf, Marburg 2011, S. 108 f.

<sup>60</sup> Seit Ende der 1930er Jahre ließ die Wehrmacht neben dem damaligen 1.500-Einwohner\*innen-Ort Allendorf ein über 500 Hektar großes Areal für die Rüstungsproduktion erschließen. Bis 1945 mussten hier Zwangsarbeiter\*innen, KZ-Inhaftierte und Kriegsgefangene in mehr als 400 Produktionsgebäuden Waffen und Munition für die Sprengstofffirmen Dynamit Nobel AG und die Westfälisch-Anhaltinische Sprengstoff AG produzieren. Ebd., S. 26–63.

<sup>61</sup> Mit mehr als 10.000 Einwohner\*innen erhielt Allendorf 1960 das Stadtrecht und hieß seitdem Stadt Allendorf, 1977 erfolgte die Umbenennung in Stadtallendorf. Von den 15.000 Einwohner\*innen im Jahr 1966 war ungefähr die Hälfte nach 1945 aus dem Osten zugewandert. Wolfgang Eckart, Neuanfang in Hessen. Die Gründung und Entwicklung von Flüchtlingsbetrieben im nordhessischen Raum 1945–1965, Wiesbaden 1993, S. 101–105.

<sup>62</sup> Darüber hinaus machte das Land Hessen weitere Zugeständnisse an Ruhrglas, wie bspw. ein günstiger Kaufpreis für Betriebsgrundstücke und -gebäude in Höhe von insgesamt 400.000 D-

zug sicherte Ruhrglas zunächst die Beschäftigung von 250 Personen zu, in einer zweiten Ausbaustufe, die aber letztlich nicht realisiert wurde, sollte die Schaffung von weiteren 250 Arbeitsplätzen folgen.<sup>63</sup>

Obwohl die Allendorfer Produktionsstätte bei der Inbetriebnahme 1958 grundlegend erneuert worden war und auch danach weitere umfassende Investitionen in Millionenhöhe getätigt wurden, hatte Hirschberg seit Ende der 1960er Jahre zunehmend Verluste zu verzeichnen.<sup>64</sup> Die Leitung des seit 1969 als Veba-Glas AG firmierenden Konzerns beschloss deshalb Ende 1971, das Zweigwerk zum 30. Juni 1972 stillzulegen – die Arbeitsplätze von über 300 Menschen waren von dieser Entscheidung bedroht.<sup>65</sup> Seitens der Beschäftigten regte sich heftiger Widerspruch – einerseits weil sie bereits zuvor Missstände in der Produktion als Folgen von Fehlentscheidungen des Leitungspersonals kritisiert hatten; andererseits weil sie eben deshalb um Alternativen wussten und die Ansicht der Konzernleitung nicht teilten, dass es aufgrund der wirtschaftlichen Verhältnisse im Unternehmen und mit Blick auf die Branchenentwicklung für mundgeblasenes Glas keine Zukunftsaussichten gebe.

Auch Politiker von Land, Kreis und Stadt – insbesondere aus der SPD – missbilligten den Stilllegungsbeschluss und verwiesen auf die aus den staatlichen Förderungen resultierende Verpflichtung des Konzerns,

Mark oder die „Durchführung von Entrümmungsarbeiten“ auf dem Betriebsgelände, deren Kosten auf 400.000 D-Mark geschätzt wurden. Rahmenvertrag Ruhrglas und Land Hessen, Oktober 1957, DIZ, Bestand 206. R 106/1.

<sup>63</sup> Ebd., S. 1. Ruhrglas ließ sich nicht darauf verpflichten, die Ansiedlung des Zweigwerks so vorzunehmen, dass dieses am neuen Standort in Hessen voll Körperschaftssteuern zahlte. Vermerk Hessische Treuhandverwaltung, 30. September 1957, DIZ, Bestand 206. R 106/1, S. 2 f.; Ruhrglas an Hessische Treuhandverwaltung, 9. Oktober 1957, DIZ, Bestand 206. R 106/1.

<sup>64</sup> Zwischen 1959 und 1971 hatte der Mutterkonzern ungefähr fünf Millionen D-Mark in das Zweigwerk Hirschberg investiert. Den ersten drei verlustträchtigen Jahre nach der Inbetriebnahme folgten einige Jahre mit Gewinnen, seit 1968 stiegen die Verluste wieder an. Protokoll Besprechung zwischen VEBA-Glas-Vorstand und Betriebsrat des Kristallglaswerks Hirschberg, 22. November 1971, DIZ, Bestand Kleiner, S. 6; Aktenvermerk Magistrat Stadt Allendorf, 16. Dezember 1971, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>65</sup> Protokoll Besprechung Hirschberg, 22. November 1971 (wie Anm. 64). Die Abkürzung Veba steht für Vereinigte Elektrizitäts- und Bergwerksgesellschaft AG Düsseldorf.

den Standort in Stadt Allendorf zu erhalten.<sup>66</sup> Mitunter versuchten sie über den Bund als Anteilseigner den Konzern dazu zu bewegen, die Ankündigung der Standortschließung zurückzunehmen.<sup>67</sup> Bewirken konnten sie jedoch lediglich, dass Veba sich auf staatlich moderierte Verkaufsverhandlungen einließ. Unter den Kaufinteressenten befand sich auch Kurt Wokan – der in der gesamten Branche wegen seines extrem autoritären Führungsstils berüchtigte Inhaber der Ingridhütte.<sup>68</sup> Einer Übernahme durch Wokan stellte sich die Hirschberg-Belegschaft mit einem Streik entgegen, da in der Ingridhütte „ausgesprochen unsoziale Zustände herrschten und insbesondere die ausländischen Gastarbeiter rücksichtslos ausgebeutet wurden“.<sup>69</sup> Den Zuschlag erhielt im Frühjahr 1972 stattdessen der Schweizer Unternehmer Carl Josef Haefeli, die drohende Schließung war zunächst abgewendet.

---

<sup>66</sup> Kurz nach Bekanntwerden des Schließungsbeschlusses trafen sich auf Initiative des SPD-Landrats des Kreises Marburg Vertreter des Landes Hessens und der Kommune mit Vertretern der Veba und forderten sie zum Erhalt bzw. zur Alternativnutzung des Zweigwerks auf. Magistrat Stadt Allendorf, 16. Dezember 1971 (wie Anm. 64); SPD-Fraktion Stadt Allendorf Resolutionsantrag, 16. Dezember 1971, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>67</sup> So richtete der damalige Bundesjustizminister Gerhard Jahn als für den Wahlkreis Marburg-Biedenkopf zuständiger SPD-Bundestagsabgeordneter einen offenen Brief an Bundeswirtschaftsminister Karl Schiller, in welchem er ihn aufforderte, „bei der Veba darauf hinzuwirken, dass [die] Möglichkeiten einer Ansiedlung anderer Unternehmen ihres Konzernbereichs“ in Stadt Allendorf geprüft werde. Gerhard Jahn an Karl Schiller, 7. Dezember 1971, DIZ, Bestand Kleiner; Gerhard Jahn an Prof. Schiller: Schwerwiegende soziale Unruhe und wirtschaftliche Belastung, in: Oberhessische Presse, 10. Dezember 1971, DIZ, Bestand Kleiner. Zum damaligen Zeitpunkt habe sich der Veba-Konzern „zu fast 40 Prozent“ im Eigentum der „öffentlichen Hand“ befunden. Landrat: Arbeitsplätze erhalten!, in: Oberhessische Presse, 16. Dezember 1971, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>68</sup> Siehe Korrespondenz zwischen Landes- und Bundesministerien sowie Veba über die Verhandlung mit diversen Übernahmeinteressenten, Januar bis März 1972, Bundesarchiv (BArch) Koblenz, B 102/208321. Zu den Verhältnissen in der Ingridhütte siehe weiter unten.

<sup>69</sup> Die Beschäftigten des Kristallglaswerks Hirschberg waren „einstimmig“ gegen die Übernahme durch Kurt Wokan. Sie würden „lieber stempeln“ gehen, als für diesen „Halsabschneider“ zu „schufteln“. Werner Mascos, Arbeitsplätze gesichert. Kristallglaswerk Hirschberg wird voll weiterarbeiten, in: FR, 4. Mai 1972, AGI; Bericht von Michael Müller, in: markt intern Elektro GPK, 21. August 1974, AHGR, Bestand IG Chemie, S. 4; „Halsabschneider“ beleidigt, in: FR, 14. April 1977, AGI; Fritz Seibert, Arbeiter wollen Glashütte in eigene Hände nehmen, in: Unsere Zeit, undatiert [Sommer 1974], FHI, Schöf-1198.

Der neue Eigentümer, der bereits im schweizerischen Sarnen eine Glashütte betrieb, trat mit großer Zuversicht ins Unternehmen ein. Er versprach großangelegte Reformen – Rationalisierung durch neueste Technik und neue Absatzmöglichkeiten durch ein „modernes“ Marketing,<sup>70</sup> was ihm seitens des Staates honoriert wurde: Vom Land Hessen erhielt er eine 100-prozentige Staatsbürgerschaft für ein Darlehen in Höhe von zwei Millionen D-Mark und einen Investitionszuschuss in Höhe von 200.000 D-Mark. Diese „weit über das Übliche hinaus[gehenden]“ Unterstützungsleistungen des Landes Hessen waren allein mit der Auflage verbunden, „in Stadt Allendorf mindestens 150 Dauerarbeitsplätze aufrechtzuerhalten“, das hieß lediglich knapp die Hälfte der Belegschaft weiter zu beschäftigen.<sup>71</sup>

Die Unternehmensentwicklung nach dem Eigentümerwechsel gab der Belegschaft keinerlei Anlass zum Optimismus, im Gegenteil: Statt des versprochenen Aufschwungs stellten sich bald ernsthafte Schwierigkeiten ein. Haefeli hatte bereits im Zuge der Firmenübernahme die Belegschaftsgröße reduziert, nahm auch in den folgenden zwei Jahren sukzessive Entlassungen vor und veranlasste seit Dezember 1972 in immer kürzeren Abständen Kurzarbeit.<sup>72</sup> Hinzu kamen Lohnkonflikte.<sup>73</sup> Bereits im Januar 1974 schien der „Zusammenbruch des Betrie-

<sup>70</sup> Glas. Ein faszinierender Stoff für künstlerisch begabte Hände. Kristallglaswerk Hirschberg in Stadt Allendorf lebt weiter, in: Oberhessische Presse, 13. Mai 1972, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>71</sup> Hessischer Wirtschaftsminister Heinz-Herbert Karry an Veba-Vorstandsvorsitzenden Rudolf von Bennigsen-Foerder, 1. Februar 1972, BArch B 102/208321, S. 2; Hessische Landesentwicklungs- und Treuhandgesellschaft mbH an Carl Haefeli, 3. Juli 1972, Hessisches Hauptstaatsarchiv Wiesbaden (HHStAW) 502-1987, S. 2. Entscheidend für die großzügige Förderung des Landes Hessen dürfte gewesen sein, dass sich in der kommunal verwalteten Industriesiedlung bereits in den vorangegangenen Jahren Betriebsschließungen und Entlassungswellen häuften, woraufhin die lokalen Autoritäten mehr Strukturhilfen forderten. Bürgermeister der Stadt Allendorf an den hessischen Wirtschaftsminister, 19. Juli 1971, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>72</sup> Die Beschäftigtenzahl im Bereich der Produktion sank von über 300 Ende 1971 auf 220 im Mai 1972, 176 im Mai 1973 und 151 im Juli 1974. Aktenvermerk Carl Josef Haefeli, 17. November 1972, DIZ, Bestand Kleiner; Bericht Betriebsrat Hirschberg, Juli 1973, DIZ, Bestand Kleiner; Carl Josef Haefeli an Arbeitsamt Marburg, 30. Juli 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>73</sup> Es kam zu Unregelmäßigkeiten bei der Lohnabrechnung. Zudem weigerte sich die Geschäftsleitung, die tariflichen Lohnerhöhungen umzusetzen. Betriebsrat Hirschberg an Geschäftsleitung, 16. November 1973, DIZ, Bestand Kleiner; Bericht Betriebsrat Hirschberg, Dezember

bes [unmittelbar bevorzustehen]<sup>6</sup>.<sup>74</sup> Seitdem bangten die Beschäftigten Monat für Monat um die Auszahlung ihrer Löhne und Gehälter. Nachdem diese im Mai 1974 mit Verzögerung und jene des darauffolgenden Monats nur zum Teil ausbezahlt wurden, meldete Haefeli Ende Juli 1974 den Konkurs der inzwischen mit über vier Millionen D-Mark verschuldeten Firma an – Löhne und Gehälter für Juli wurden nicht mehr ausbezahlt.<sup>75</sup>

Anders als für die Süßmuth-Belegschaft kam der Konkurs für die Hirschberg-Belegschaft keineswegs überraschend. Bereits im Jahr zuvor hatte die Belegschaftsvertretung ihre Bemühungen verstärkt, einen solchen abzuwenden. Im Mai 1973 initiierte der Betriebsrat die Gründung eines Wirtschaftsausschusses, nachdem Haefeli – ungeachtet der wirtschaftlichen Schwierigkeiten bei Hirschberg – im April 1973 mit den Vereinigten Driburger Glaswerken im nordrhein-westfälischen Bad Driburg eine weitere von Schließung betroffene Glashütte erneut mit staatlicher Förderung übernahm und den Hirschberg-Betriebsrat erst zwei Tage zuvor hiervon in Kenntnis setzte.<sup>76</sup>

---

1973, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>74</sup> Vorstand der Veba-Glas AG an IG-Chemie-Verwaltungsstelle Gießen, 26. Februar 1974, DIZ, Bestand Kleiner, S. 1; Gedächtnisprotokoll Besprechung zwischen Belegschaftsvertretern der Glashütten Hirschberg und Süßmuth und Funktionären der IG Chemie, 26. Januar 1974, AHGR, Bestand IG Chemie.

<sup>75</sup> Während die Angestellten für Juni 1974 noch ihre vollen Gehälter ausgezahlt bekamen, erhielten die „gewerblichen Arbeitnehmer“ für diesen Monat nur 70 Prozent ihrer Löhne. 70 Prozent Lohn bezahlt. Kristallglaswerk Hirschberg in Schwierigkeiten, in: FR, 25. Juli 1974, AGI; Carl Josef Haefeli an Arbeitsamt Marburg, 1. August 1974, DIZ, Bestand Kleiner; Hirschberg-Konkurs vor Eröffnung. Bemühungen um Betriebsweiterführung von allen Seiten, in: Oberhessische Presse, 2. August 1974, DIZ, Bestand Kleiner; Kommt am Montag die Rettung? Entscheidende Gespräche über Glashütte Hirschberg stehen bevor, in: Oberhessische Presse, 7. August 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>76</sup> Protokoll Sitzung des Wirtschaftsausschusses des Kristallglaswerks Hirschberg, 9. Mai 1973, DIZ, Bestand Kleiner; Betriebsrat, Juli 1973 (wie Anm. 72), S. 2; Transkript Interview der Autorin mit Max Kleiner, 13. November 2014, im Besitz der Autorin, S. 4 f. In der Driburger Glashütte sollten bereits ein Jahr nach der Übernahme durch Haefeli – und zwei Monate vor dem Konkurs bei Hirschberg – die Öfen erlöschen, weil kein Geld mehr für die Beheizung zur Verfügung stand. 230 Beschäftigte verloren hier ihren Arbeitsplatz. Fraglich war zum Zeitpunkt der Schließung, ob die ausstehenden Lohn- und Gehaltsforderungen in Höhe von insgesamt 500.000 D-Mark von der Konkursmasse abgedeckt waren. Driburger Glashüttenwerke. Nach dem Konkurs erloschen die Öfen, in: Gewerkschaftspost, 5 (1974), DIZ, Bestand Kleiner.

Frühzeitig begannen die Mitglieder des Betriebsrats über alternative Rettungsoptionen nachzudenken. Sie taten dies auch vor dem Hintergrund, dass mit der Verschleppung des sich andeutenden Konkurses die zweijährige Absicherungsfrist des Sozialplanes abzulaufen drohte, der im Dezember 1971 mit der Veba AG vereinbart worden war und den Beschäftigten bei Konkurs des Nachfolgeunternehmens bis zum 31. Dezember 1973 – beziehungsweise nach ausgehandelter Verlängerung bis zum Frühjahr 1974 – eine monetäre Entschädigung zusicherte.<sup>77</sup>

In Orientierung an der befreundeten Süßmuth-Belegschaft im nahegelegenen Immenhausen hatten die Hirschberg-Beschäftigten schon 1972 angesichts der drohenden Betriebsschließung Überlegungen zu einer Betriebsübernahme angestellt,<sup>78</sup> die sie nun wieder aufgriffen. Im Januar 1974 traf sich der Hirschberg-Betriebsrat mit Selbstverwaltungsaktiven von Süßmuth und Funktionären der IG Chemie – darunter der seit 1973 neue Bezirksleiter Egon Schäfer und sein Vorgänger Franz Fabian. In dieser Runde wurde nicht nur über eine Belegschaftsübernahme von Hirschberg, sondern auch über Möglichkeiten einer Kooperation mit der Belegschaftshütte Süßmuth gesprochen.<sup>79</sup> Während der Hirschberg-Betriebsrat demgegenüber nicht abgeneigt war, lehnten sowohl die IG-Chemie-Funktionäre der zuständigen Verwaltungsstelle Gießen und des Bezirks Hessen als auch jene des Hauptvorstands die Übernahmepläne der Belegschaft – ganz anders als

<sup>77</sup> Kleiner, 13. November 2014 (wie Anm. 76), S. 4 f. Der Ende 1971 ausgehandelte Sozialplan sah sehr viel höhere Abfindungen vor, als jener „kleine“ Sozialplan, der im Zuge der Übernahme von Hirschberg durch Haefeli im Frühjahr 1972 vereinbart wurde. Der Anspruch der Hirschberg-Beschäftigten belief sich demnach auf insgesamt bis zu 1,7 Millionen D-Mark. Die Höhe der Entschädigung war abhängig von der Dauer der Betriebszugehörigkeit und dem Alter der Beschäftigten. Siehe Unterlagen Veba-Sozialplan, 1971–1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>78</sup> Auf diese damals nicht öffentlichen Überlegungen verwies im darauffolgenden Jahr Gustl Müller-Dechent, In ‚Hirschberg‘ ziehen alle an einem Strang, in: FR, 20. Januar 1973, AGI.

<sup>79</sup> Gedächtnisprotokoll, 26. Januar 1974 (wie Anm. 74), S. 2; Protokoll Gespräch zwischen Belegschaftsvertretern der Glashütten Hirschberg und Süßmuth und Funktionären der IG Chemie, 26. Januar 1974, AHGR, Bestand IG Chemie; Jürgen Roth, Glashütte Hirschberg. Nach der Pleite Versuch der Selbstverwaltung, in: Extra Berliner Journal, 9. August 1974, AHGR, Bestand IG Chemie S. 9–10.

noch vier Jahre zuvor im Fall Süßmuth – „vollkommen ab“. Als Begründung hierfür führten sie die schwierige „wirtschaftliche Lage“ in der Glashütte Süßmuth an, die die „hohen Erwartungen“ nicht erfüllt habe.<sup>80</sup> Der vormalige Bezirksleiter Franz Fabian war bei diesem Treffen der einzige Gewerkschafter, der als Befürworter einer Lösung nach Vorbild des „Modells Süßmuth“ auftrat, tat dies jedoch explizit in seiner Funktion als SPD-Abgeordneter des hessischen Landtags und auf Grundlage einer Fehleinschätzung: Seine Vorstellungen von einer potenziellen Kooperation zwischen Süßmuth und Hirschberg basierten auf einer Information aus dem hessischen Wirtschaftsministerium über „angeblich vorhandene Zusagen [...] von der Veba, noch die im Sozialplan vorgesehen Gelder in Höhe von 1,4 Mio. D-Mark“ für die Rettung des Unternehmens verwenden zu können.<sup>81</sup> Hierin sah Fabian ein „gutes Anfangskapital“ nicht nur für das zukünftige Belegschaftsunternehmen Hirschberg. Eine „Fusion“ beider Glashütten erschien ihm zugleich als eine ideale Lösung für die zum damaligen Zeitpunkt fälschlicherweise prognostizierten Zahlungsengpässe in der Glashütte Süßmuth.<sup>82</sup>

In den folgenden Monaten setzte sich der Betriebsrat von Hirschberg zunächst noch für eine Rettung des Unternehmens unter Beibehaltung der bestehenden Eigentumsverhältnisse ein. Im Juni 1974 wandte er sich an den hessischen Ministerpräsidenten sowie an die hessischen Wirtschafts-, Finanz- und Sozialminister mit der Bitte, „durch eine finanzielle Unterstützung des Landes Hessen de[n] Fort-

---

<sup>80</sup> Gesprächsprotokoll, 26. Januar 1974 (wie Anm. 74), S. 2. Diese Bedenken wiederholten die Gewerkschaftsfunktionäre als die Hirschberg-Belegschaft im Sommer 1974 begann, die Betriebsübernahme vorzubereiten. Selbst Werner Vitt vom linken Flügel der IG Chemie, der als stellvertretender Hauptvorstandsvorsitzender im Fall Süßmuth einst die Belegschaftsübernahme unterstützte, sprach sich dagegen aus. Oberhessische Presse, 2. August 1974 (wie Anm. 75); Werner Vitt an IG Chemie Hauptvorstand, 20. September 1974, AHGR, Bestand IG Chemie.

<sup>81</sup> Folgende Zitate aus: Vermerk Geschäftsführer der Glashütte Süßmuth, 24. Januar 1974, AHGR, Bestand IG Chemie.

<sup>82</sup> Zu dieser – einer Selffulfilling Prophecy gleich – mit tiefgreifenden negativen Konsequenzen für die weitere Entwicklung der Glashütte Süßmuth verbundenen Fehlprognose seitens der Repräsentanten der hessischen Landespolitik und der Gewerkschaft siehe Mende, Spur der Scherben (wie Anm. 1), S. 469–494.



bestand des Betriebes“ zu sichern, woraufhin dem Eigentümer Carl Josef Haefeli tatsächlich die Übernahme einer weiteren Landesbürgerschaft in Höhe von 450.000 D-Mark zugesichert wurde.<sup>83</sup> Doch dieser Rettungsplan scheiterte, da Haefeli nicht mitzog.<sup>84</sup> Auch konnte die Hirschberg-Belegschaft mit ihm keine vergleichbare Verabredung erzielen, wie es der Süßmuth-Belegschaft mit dem Unternehmer Richard Süßmuth gelungen war. Stattdessen stellte Haefeli Ende Juli 1974 die Hirschberg-Beschäftigten – von denen sich zwei Drittel zu jenem Zeitpunkt gerade im Urlaub befanden – mit der Eröffnung des Konkursverfahrens vor vollendete Tatsachen. Am 29. Juli 1974 sprach er der gesamten Belegschaft die Kündigung zum 31. August 1974 aus, der zwei Wochen später die fristlose Kündigung durch den Konkursverwalter folgte.<sup>85</sup> Da es keine Übernahmeeinsteiger gab, schien das Aus für Hirschberg beschlossene Sache. Schon Ende Juni 1974 hatten der Betriebs- und der Verkaufsleiter ihre Kündigungen eingereicht.<sup>86</sup>

In dieser akuten Krisensituation kam die Idee der Belegschaftsübernahme als einzige noch verbliebene Option zum Erhalt des Unternehmens wieder auf den Tisch.<sup>87</sup> Unmittelbar nach der Konkursankündigung kursierten Unterschriftenlisten, mit denen die Beschäftigten schriftlich ihre Bereitschaft erklärten, „den Betrieb nach dem

<sup>83</sup> Betriebsrat Hirschberg an Albert Osswald, 12. Juni 1974, DIZ, Bestand Kleiner; Betriebsrat Hirschberg an Heinz-Herbert Karry, 12. Juni 1974, DIZ, Bestand Kleiner; Betriebsrat Hirschberg an Bürgermeister Stadt Allendorf, 20. Juni 1974, DIZ, Bestand Kleiner; Hessische Sozialministerium an Betriebsrat Hirschberg, 25. Juni 1974, DIZ, Bestand Kleiner; Hessische Finanzministerium an Betriebsrat Hirschberg, 1. Juli 1974, DIZ, Bestand Kleiner; Hessische Wirtschaftsministerium an Betriebsrat Hirschberg, 2. Juli 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>84</sup> Hirschberg endgültig am Ende. Finanzierungsplan des Landes platzte, in: Oberhessische Presse, 25. Juli 1974, DIZ, Bestand Kleiner; SPD unterstützt Betriebsrat. Bemühungen um Rettung der Arbeitsplätze bei Hirschberg-Glas, in: Oberhessische Presse, 29. Juli 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>85</sup> Carl Josef Haefeli an Betriebsrat Hirschberg, 29. Juli 1974, DIZ, Bestand Kleiner; Konkursverwalter an Max Kleiner, 16. August 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>86</sup> Betriebsrat Hirschberg an das hessische Wirtschaftsministerium, 29. Juni 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>87</sup> Belegschaft will Werk retten. Glashütte in Stadt Allendorf von Schließung bedroht, in: FR, 1. August 1974, DIZ, Bestand Kleiner; Walter Schütz, „Nach Süßmuth-Modell“. Glashütten-Belegschaft stellt Betriebsmittel sicher, in: FR, 1. August 1974, AGI.

Süßmuth-Modell oder in ähnlicher Form weiterzuführen“.<sup>88</sup> Um in den anstehenden Verhandlungen mit dem Land Hessen über eine finanzielle Förderung Eigenkapital vorweisen zu können, forderte der Betriebsrat von Hirschberg den Vorstand der Veba-Glas AG auf, die im Frühjahr 1974 als Härtefallfonds aus dem abgelaufenen Sozialplan zugesagten Mittel in Höhe von insgesamt (nur noch) 200.000 D-Mark dem künftigen Belegschaftsbetrieb als Investitionsmittel zur Verfügung zu stellen.<sup>89</sup> Für den 12. August 1974 beräumte der Betriebsrat ein Krisentreffen mit Vertretern des Landrats, des Arbeitsamts und des hessischen Wirtschaftsministeriums in Stadt Allendorf an, an dem auch der Konkursverwalter und lokale Gewerkschaftsfunktionäre teilnahmen.<sup>90</sup> Auf der Betriebsversammlung am folgenden Tag votierte die Belegschaft „nahezu einstimmig“ dafür, den Betrieb in Selbstverwaltung weiterzuführen und die Mittel aus dem Veba-Härtefallfonds in eine zu gründende Genossenschaft einzubringen.<sup>91</sup>

Seit Eröffnung des Konkursverfahrens hatten die Beschäftigten große Anstrengungen unternommen, die Voraussetzungen für die Fortführung des Unternehmens zu erhalten und zu verbessern. So war es ihnen gelungen, die Mitglieder der Firmenleitung daran zu hindern, „wichtige Betriebsmittel, wie Formen, Diamantschleifgeräte sowie Designpläne [...] aus der Glashütte“ abzutransportieren.<sup>92</sup> Zu diesem Zwecke hatte „die Belegschaft eine Wache rund um die Uhr

---

<sup>88</sup> Unterschriftensammlung Kristallglaswerk Hirschberg, 31. Juli 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>89</sup> Betriebsrat Hirschberg an Vorstand der Veba-Glas AG, 2. August 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>90</sup> Betriebsrat Hirschberg an Heinz-Herbert Karry, 5. August 1974, DIZ, Bestand Kleiner; Oberhessische Presse, 7. August 1974 (wie Anm. 75).

<sup>91</sup> Arbeiter führen Glashütte weiter, in: FR, 14. August 1974, DIZ, Bestand Kleiner; Belegschaft will Hütte Hirschberg weiterführen, in: Hessische Allgemeine, 14. August 1974, DIZ, Bestand Kleiner; Glashütte erhalten!, in: Oberhessische Presse, 27. August 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>92</sup> Haefeli hatte offensichtlich mit einem Juwelier aus Luzern, der – der Belegschaftsvertretung unbekannt – als stiller Gesellschafter an Hirschberg beteiligt war, einen Sicherungsübereignungsvertrag abgeschlossen, der seinen Anspruch auf sowohl Glasformen und Muster als auch auf den Markennamen festschrieb. FR, 1. August 1974 (wie Anm. 87); Oberhessische Presse, 2. August 1974 (wie Anm. 75); Oberhessische Presse, 7. August 1974 (wie Anm. 75).

organisiert, um eine ‚Ausplünderung‘ des Werkes zu verhindern“.<sup>93</sup> Zudem konnte sie durch die finanzielle Hilfe des Landkreises Marburg-Biedenkopf die beiden Glasschmelzöfen weiter beheizen, was zwingend erforderlich war, um deren Auseinanderbrechen zu verhindern, was andernfalls weitere Investitionen in den Ofenneubau erfordert und hierdurch die Belegschaftsübernahme einmal mehr erschwert hätte.<sup>94</sup> Die Beschäftigten stellten in dieser Zeit die Überwachung der Öfen sicher, obwohl ihnen bereits gekündigt worden war und sie für ihren Einsatz keine Bezahlung erhielten. Zur Aufrechterhaltung der Produktion – wie einst in der Glashütte Süßmuth – reichten ihre Mittel indes nicht. Zudem war die Hirschberg-Belegschaft auf der Frankfurter Messe mit einem Stand präsent, wo sie erste Zusagen für künftige Aufträge erhielt.<sup>95</sup> Aber nachdem die Landesregierung Ende August 1974 verkündete, die Belegschaftsinitiative nicht unterstützen zu wollen, mussten die Beschäftigten ihren Messestand vorzeitig abbauen.<sup>96</sup>

Die Haltung des Landes Hessen war – wie einst im Fall Süßmuth – von entscheidender Bedeutung dafür, ob die Belegschaftsübernahme gelingen konnte oder nicht. Seitens der Lokalpolitik war die Unterstützung hierfür groß: Vertreter\*innen des SPD-Unterbezirks Marburg-Biedenkopf, der Stadt und des Landkreises setzten sich für einen Landeszuschuss in Höhe von 800.000 D-Mark für das künftige Belegschaftsunternehmen ein.<sup>97</sup> Stadt und Landkreis wollten zudem jeweils

<sup>93</sup> FR, 1. August 1974 (wie Anm. 87).

<sup>94</sup> Für das Warmhalten der Öfen fielen täglich Kosten in Höhe von 500 D-Mark an. Öfen bleiben weiter in Betrieb, in: Oberhessische Presse, 21. August 1974, DIZ, Bestand Kleiner. Ein paar Wochen später war nur noch der größere Ofen (mit fünf Häfen) „unter Feuer“. Christoph Wehnelt, Wenn aus Arbeitern Genossen werden sollen, in: FR, 14. September 1974, FHI, Schöf-1198.

<sup>95</sup> Lothar Dönges, „...und nun lassen sie uns hängen.“ Hirschberg-Arbeiter sind verbittert über die Entscheidung der hessischen Landesregierung, in: Oberhessische Presse, 29. August 1974, DIZ, Bestand Kleiner; Glashütten-Öfen noch unter Feuer. Protest gegen Beschluss der Regierung, in: FR, 29. August 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>96</sup> FR, 14. September 1974 (wie Anm. 94).

<sup>97</sup> 800.000 Mark Landeszuschuss für Hirschberg gefordert, in: Oberhessische Presse, 17. August 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

75.000 D-Mark zur Verfügung stellen. Das Land Hessen war dagegen zu keiner klaren Zusage bereit und zögerte die endgültige Entscheidung immer wieder hinaus – deutlich machte der (seit Dezember 1970 amtierende) hessische Wirtschaftsminister Heinz-Herbert Karry (FDP) lediglich, dass die beantragte Bürgschaftssumme von 800.000 D-Mark zu hoch sei. Zudem forderte er, dass angesichts der Krise in der Branche absolute Sicherheit über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gewährleistet werden müsse.<sup>98</sup> Obwohl ein vom hessischen Wirtschaftsministerium beauftragter Wirtschaftsprüfer die Pläne der Belegschaft zur Stabilisierung des Unternehmens als realistisch einstufte,<sup>99</sup> fiel am 26. August 1974 der einstimmige Kabinettsbeschluss gegen eine Finanzhilfe für die Belegschaftsübernahme.<sup>100</sup> Und auch der Veba-Konzern hatte unterdessen dem Gesuch der Hirschberg-Belegschaft – nachdem in der Lokalpresse zunächst Gegenteiliges zu lesen war<sup>101</sup> – eine Absage erteilt und darauf verwiesen, dass die Mittel aus dem Härtefallfonds zweckgebunden seien.<sup>102</sup>

---

<sup>98</sup> Land schiebt Entscheidung auf. Hirschberg-Belegschaft setzt 200.000 Mark ein, in: Oberhessische Presse, 14. August 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>99</sup> Hessische Wirtschaftsminister Heinz-Herbert Karry an Betriebsrat Hirschberg, 25. September 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>100</sup> Bernd Jasper, Keine Chance für Glashütten-Konzept, in: FR, 28. August 1974, DIZ, Bestand Kleiner; Kein Landeszuschuss für die Glashütte Hirschberg, in: Hessische Allgemeine, 28. August 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>101</sup> Ein Silberstreif am Horizont? IG Chemie und Belegschaft von Hirschberg bemühen sich um Weiterführung des Werkes, in: Oberhessische Presse, 9. August 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>102</sup> Vorstand der Veba-Glas AG an Betriebsrat Hirschberg, 14. August 1974, DIZ, Bestand Kleiner.



Abb. 2: Protest im Kristallglaswerk Hirschberg in Stadt Allendorf, 28. August 1974. Quelle: Oberhessische Presse vom 29. August 1974, Dokumentations- und Informationszentrum (DIZ) Stadtallendorf, Bestand Kleiner

Während die *Oberhessische Presse* bereits über die unmittelbar bevorstehende Betriebsschließung berichtete,<sup>103</sup> wollten die Beschäftigten des Kristallglaswerks Hirschberg diese Absagen nicht hinnehmen. Wie einst die Süßmuth-Belegschaft kämpften sie trotz der aussichtslos erscheinenden Lage weiter. Wo es infolge des wochenlangen Lohnausfalls und der fristlosen Kündigung in der Zwischenzeit finanziell knapp wurde, halfen sich die Kolleg\*innen gegenseitig aus.<sup>104</sup> Um ihrer Forderung nach staatlicher Unterstützung öffentlich Ausdruck zu verleihen, meldete der Betriebsrat für den Vormittag des 28. August 1974 in Marburg eine Demonstration an. Zusammen mit Unterstützer\*innen aus dem Umfeld protestierten sie auf einer Ver-

<sup>103</sup> Bei Hirschberg ist der Ofen aus. Kein Landeszuschuss zum Belegschaftsmodell Glashütte Hirschberg, in: *Oberhessische Presse*, 28. August 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>104</sup> *Unsere Zeit*, [Sommer 1974] (wie Anm. 69).

anstellung anlässlich der Einweihung eines fertiggebauten Autobahn-teilstücks in Marburg, auf der sie den anwesenden Wirtschaftsminister Karry mit ihrer Kritik an der Landesregierung und ihren Forderungen konfrontierten.<sup>105</sup> Dieser öffentliche Protest war auf verschiedenen Ebenen immens wichtig: erstens um den politischen Druck auf die Landesregierung in Zeiten des Wahlkampfs für die im Herbst 1974 anstehende Landtagswahl zu erhöhen; zweitens um die Geschlossenheit innerhalb der Belegschaft aufrechtzuerhalten, die ja seit Juli von der Konkursfirma Hirschberg keine Löhne mehr erhielt, weshalb ein Teil bereits woanders eine neue Arbeit aufgenommen hatte, und drittens auch um Solidarität von außen zu erhalten.

Der Plan ging auf. Der Belegschaft von Hirschberg gelang es – wie 1970 jener von Süßmuth – eine Öffentlichkeit für ihr Anliegen herstellen und hierdurch die landespolitisch Verantwortlichen zum Einlenken zu bewegen. Karry versprach den Protestierenden, den Übernahmeplan der Belegschaft noch einmal zu prüfen. Als er einige Tage später das Kristallglaswerk Hirschberg besuchte, erklärte er sogar seine Bereitschaft, eine aussichtsreiche Belegschaftsfortführung aus privaten Mitteln mit einem Betrag in Höhe von 20.000 D-Mark fördern zu wollen.<sup>106</sup> Das Blatt schien sich zugunsten der Belegschaft zu wenden. Am 4. September 1974 revidierte die hessische Landesregierung ihre Entscheidung aus der Woche zuvor und stellte eine 100-prozentige Bürgschaft oder ein Darlehen in Höhe von bis zu 500.000 D-Mark und „eventuell Zuschüsse“ in Aussicht, unter der Bedingung, dass ein

---

<sup>105</sup> Die Protestierenden führten Transparente mit folgenden Aufschriften mit sich: „Osswald sagt: Die Hütte kann nicht weiter laufen, sein Wirtschaftsprüfer sagt: Sie kann. Wer lügt?“; „Zwei Millionen für Haefeli, für die Arbeiter nichts“; „Haefeli geht auf die Messe, die Arbeiter gehen stempeln“; „Karry weiht die Autobahn ein, dafür geht Hirschberg ein“. FR, 29. August 1974 (wie Anm. 95); Oberhessische Presse, 29. August 1974 (wie Anm. 95).

<sup>106</sup> Diese Runde ging an Hirschberg-Arbeiter. Wirtschaftsminister Heinz-Herbert Karry besuchte das Werk und sprach mit den Arbeitern., in: Oberhessische Presse, 31. August 1974, DIZ, Bestand Kleiner. Der Journalist Christoph Wehnelt führte das öffentlichkeitswirksame Demonstrieren persönlichen Engagements von Karry auf den Landtagswahlkampf und auf seine bis dahin „lasche Behandlung der Hirschberg-Probleme“ zurück; durch die faktische Konkursverschleppung war der Belegschaft ja immerhin der größte Teil der Veba-Sozialplan-Mittel verloren gegangen. FR, 14. September 1974 (wie Anm. 94).

Rechtsträger gegründet, ein professionelles Management engagiert sowie der Nachweis der Rentabilität und der „Durchfinanzierung [...] mit Eigenmitteln von rund 600.000 D-Mark“ erbracht wird.<sup>107</sup> Insbesondere von der Belegschaft wurde eine finanzielle Eigenleistung gefordert und allen voran Karry hatte diesen Punkt mehrfach betont.<sup>108</sup>

Trotz der sehr widrigen Umstände – die angesichts der Entlassung der gesamten Belegschaft und des Produktionsstopps noch prekärer waren als damals in der Glashütte Süßmuth – gelang es den Betriebsaktiven von Hirschberg und ihren Unterstützer\*innen diese umfangreichen Auflagen weitgehend zu erfüllen. Am 14. September 1974 gründeten sie eine Genossenschaft als Auffanggesellschaft mit dem Namen Kristallglaswerk Hirschberg e. G., die die Produktion spätestens zum 1. Oktober 1974 wieder aufnehmen und den Betrieb fortführen sollte.<sup>109</sup> Die überwiegende Mehrheit der an der Gründungsversammlung teilnehmenden Belegschaftsmitglieder – es waren 71 – stimmte der Genossenschaftsgründung zu, fünf enthielten sich der Stimme, Gegenstimmen gab es keine. Dies geschah ungeachtet der massiven Bedenken, die der stellvertretende IG-Chemie-Hauptvorstandsvorsitzende Werner Vitt und Erich Schmidt als Leiter der zuständigen IG-Chemie-Verwaltungsstelle Gießen auf dieser Versammlung wiederholt vortrugen, dass seitens der IG Chemie keine Unterstützung zu erwarten sei.<sup>110</sup> Insgesamt 59 der Anwesenden erklärten noch auf dieser Versammlung ihren Beitritt zur Genossenschaft, andere Belegschaftsmitglieder erklärten, dies zu einem späteren Zeitpunkt zu

<sup>107</sup> Hessischer Wirtschaftsminister Heinz-Herbert Karry an Betriebsrat Hirschberg, 12. September 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>108</sup> Pressemitteilung SPD-Fraktion Stadt Allendorf, 1. September 1974, DIZ, Bestand Kleiner; Hirschberg-Belegschaft brachte 135.000 DM auf. Kabinett beschäftigt sich heute erneut mit der Glashütte, in: Oberhessische Presse, 4. September 1974, DIZ, Bestand Kleiner; Walter Schütz, Kabinett: Landesmittel für Glashütte. Chance zur Fortführung des Betriebes auf Genossenschaftsbasis, in: Oberhessische Presse, 5. September 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>109</sup> Protokoll Gründungsversammlung der Kristallglaswerk Hirschberg e. G., 14. September 1974, DIZ, Bestand Kleiner; Konkursverwalter an Hessische Brandversicherungsanstalt, 20. September 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>110</sup> Vitt, 20. September 1974 (wie Anm. 80), S. 2 f.

tun, also dann, wenn die Finanzierung gesichert sei.<sup>111</sup> Der Vorstand bestand aus drei Belegschaftsmitgliedern. Zum Vorstandsvorsitzenden und ersten Geschäftsführer der Genossenschaft wurde der Betriebsratsvorsitzende Max Kleiner ernannt. In den Aufsichtsrat wurde neben einem Vertreter der Belegschaft der Landrat des Landkreises Marburg und der Bürgermeister der Stadt Allendorf gewählt. Das Genossenschaftsstatut hatte der SPD-Bundestagsabgeordnete Gerhard Jahn (Wahlkreis Marburg) erstellt, der während der Regierungszeit von Willy Brandt bis Mai 1974 als Bundesjustizminister amtierte.<sup>112</sup>

Für die Übernahme und Sanierung des Unternehmens veranschlagte die Belegschaftsinitiative eine Summe in Höhe von mindestens einer Million D-Mark.<sup>113</sup> Als Eigenmittel konnte die neu gegründete Genossenschaft einen Betrag von knapp 550.000 D-Mark vorweisen, der sich aus Bürgerschaftserklärungen und der Übernahme von Genossenschaftsanteilen zusammensetzte.<sup>114</sup> Den größten Beitrag hierzu leisteten die Beschäftigten. Bis Anfang September 1974 – also noch vor der Gründung der Genossenschaft – hatten 75 Belegschaftsmitglieder (hierunter auch viele migrantische Beschäftigte) schriftlich ihre Bereitschaft erklärt, sich mit einem Betrag zwischen 1.000 und 4.000 D-Mark einzubringen.<sup>115</sup> Am Ende hatten die Beschäftigten selbstschuldnerische Bürgschaften in Höhe von insgesamt 148.000 D-Mark ge-

---

<sup>111</sup> Bis Ende September 1974 waren 82 der 120 Beschäftigten, die zum 1. Oktober 1974 die Produktion des Kristallglaswerks Hirschberg wieder aufnehmen wollten, der Genossenschaft beigetreten. Heinz Eßlinger, Die Misere der Glasmacher, in: Gewerkschaftspost, 10 (1974), DIZ, Bestand Kleiner, S. 3.

<sup>112</sup> Statut Kristallglaswerk Hirschberg e. G., undatiert [September 1974], DIZ, Bestand Kleiner; Gerhard Jahn an Max Kleiner, 9. September 1974, DIZ, Bestand Kleiner; Kristallglaswerk Hirschberg e. G. i. G. an Bürgermeister Stadt Allendorf, 26. September 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>113</sup> Die Berechnungen des Investitionsbedarfs schwankten zwischen einer bis zu drei Millionen D-Mark. Mit dem veranschlagten Mindestbetrag sollten die Investitionen in die Öfen- und Kühlbänder sowie die anfallenden Material- und Personalkosten der ersten drei Monate finanziert werden. Oberhessische Presse, 9. August 1974 (wie Anm. 101); FR, 14. September 1974 (wie Anm. 94).

<sup>114</sup> Folgendes aus: Übersicht Finanzierungskonzept Kristallglaswerk Hirschberg e. G., 4. Oktober 1974, DIZ, Bestand Kleiner.



zeichnet.<sup>116</sup> Hinzu kamen 140.000 D-Mark aus dem Veba-Härtefallfonds, die die Belegschaft als Genossenschaftsanteil einbringen wollte.<sup>117</sup> Die Veba-Leitung hatte offenbar in dieser Angelegenheit ihre Meinung analog zur Landesregierung wieder geändert.<sup>118</sup> Genossenschaftsanteile wollten – wie bereits erwähnt – auch die Stadt und der Landkreis in Höhe von insgesamt 150.000 D-Mark sowie Karry in Höhe von 20.000 D-Mark übernehmen.<sup>119</sup> Die SPD-Stadtverordneten der Stadt Allendorf und weitere Mandatsträger der SPD hatten ebenfalls ihre Bereitschaft für persönliche Bürgschaften in Höhe von insgesamt 25.500 D-Mark erklärt.<sup>120</sup> Und nicht zuletzt gab es eine breite Solidarisierung aus der Bevölkerung. Eine Reihe sehr unterschiedlicher Menschen wollte die Belegschaftsübernahme mit Einzelbürgschaften in Höhe von insgesamt mehr als 60.000 D-Mark unterstützen<sup>121</sup> – hierunter waren eine „Malerin“, eine „Hausfrau“ und eine „Sekretärin“, ein „Facharbeiter“, ein „Architekt“, ein „Heizungsmonteur“, ein „Angestellter“, ein „Arzt“, ein „Bildhauer“, ein „Studienrat“ und ein „Rentner“.<sup>122</sup> Und auch der Leiter der IG-Chemie-Verwaltungsstelle

<sup>115</sup> Walter Schütz, 200.000 Mark Genossenschaftsanteile. Aktion der Glashütten-Belegschaft zur Weiterführung des Betriebs, in: FR, 4. September 1974, FHI, Schöf-1198; Oberhessische Presse, 4. September 1974 (wie Anm. 108).

<sup>116</sup> Bürgschaftserklärungen Belegschaft, [September 1974], DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>117</sup> Abtrittserklärungen Belegschaft, 14. September 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>118</sup> Am 10. September 1974 unterschrieben Betriebsrat und Konkursverwalter des Kristallglaswerks Hirschberg eine Vereinbarung über die Aufteilung des Veba-Härtefonds. Vereinbarung zwischen Betriebsrat Hirschberg und Konkursverwalter, 10. September 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>119</sup> Bürgermeister Stadt Allendorf an Kristallglaswerk Hirschberg e. G. i. G., 24. September 1974, DIZ, Bestand Kleiner; „Lichtblick“ für Glashütte Hirschberg. Ministerpräsident Osswald bestätigt: Belegschaftsmodell von Landesregierung unterstützt, in: Oberhessische Presse, 14. September 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>120</sup> Bürgschaftserklärungen SPD-Fraktion Stadt Allendorf, [September 1974], DIZ, Bestand Kleiner. Die SPD-Abgeordneten hatten alle Mitglieder der Stadtverordnetenversammlung und des Marburger Kreistags aufgefordert, sich ihnen anzuschließen. SPD Stadt Allendorf, 1. September 1974 (wie Anm. 108).

<sup>121</sup> Bürgschaftserklärungen Außenstehender, [September 1974], DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>122</sup> Diese und viele weitere Personen wurden mit Namen und Berufsbezeichnung in einer Zeitungsannonce aufgeführt, in der zur Unterstützung der Hirschberg-Belegschaft aufgefordert wurde. Solidarität zur Sicherung der Arbeitsplätze des Kristallglaswerks Hirschberg in Stadt Allendorf, in: Oberhessische Presse, 3. September 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

Gießen sagte zu, sich – gleichwohl als Privatperson – mit 2.000 D-Mark beteiligen zu wollen.

Schließlich konnte die Belegschaftsgenossenschaft auch die kaufmännische und technische Leitung der Glashütte neu besetzen und den vom Land Hessen geforderten Rentabilitätsnachweis erbringen.<sup>123</sup> Zwei unabhängige Beurteilungen seitens der Hessischen Landesentwicklungs- und Treuhandgesellschaft mbH und des Genossenschaftsverbands attestierten der Genossenschaft gute Entwicklungschancen.<sup>124</sup> Zuversichtlich stimmte die Belegschaft und ihre Unterstützer\*innen die – entgegen dem unternehmerischen Narrativ von der fehlenden Perspektive der Branche – nach wie vor gute Auftragslage und der verbindliche Kund\*innenstamm der Firma sowie der gute Ruf der im Fachhandel etablierten Marke Hirschberg und die aufgrund der jahrzehntelangen Erfahrungen in der Produktion von Bleikristall stabile Wettbewerbsposition.<sup>125</sup> Dennoch fand das hessische Wirtschaftsministerium immer wieder neue Gründe, weshalb die in Aussicht gestellte Förderung doch noch nicht bewilligt werden könne – sei es die Infragestellung des Umfangs der Produktionskapazitäten (die seitens der Genossenschaft niedriger angesetzt wurden, um den vom Land Hessen geforderten Rentabilitätsanforderungen zu entsprechen), sei es die als zu gering erachtete Anzahl von Belegschafts- und Genossenschaftsmitgliedern (was mit der Unklarheit zusammenhing, ob die Belegschaftsübernahme auch wirklich vollzogen werden könne)<sup>126</sup> oder die Klärung des Pachtzinses (wobei ja dem Land Hessen als Hauptgläubi-

---

<sup>123</sup> Max Kleiner an Heinz-Herbert Karry, 12. September 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>124</sup> Das Urteil des genossenschaftlichen Prüfungsverbands lag zum damaligen Zeitpunkt nur in mündlicher Form vor. Vorstand der Hirschberg-Genossenschaft an den hessischen Wirtschaftsminister Heinz-Herbert Karry, 28. September 1974, DIZ, Bestand Kleiner, S. 2; Landeshürgschaft gefordert. SPD Stadt Allendorf drängt auf Hilfe für die Glashütte, in: Oberhessische Presse, 2. Oktober 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>125</sup> Oberhessische Presse, 9. August 1974 (wie Anm. 101).

<sup>126</sup> Der Genossenschaftsvorstands- und Betriebsratsvorsitzende wies darauf hin, dass die Beschäftigten, die bereits woanders eine Arbeit aufgenommen haben, verständlicherweise erst zurückkehren würden, wenn die Fortführung des Unternehmens in Belegschaftshand gesichert wäre. Genossenschaftsvorstand an Karry, 28. September 1974 (wie Anm. 124), S. 1.

ger des vorherigen Firmeninhabers der Anspruch auf das Werksgelände zufiel).<sup>127</sup>

Am 26. September 1974 machte der Wirtschaftsminister Heinz-Herbert Karry die endgültige Zusage von einer „erneute[n] betriebswirtschaftliche[n] Prüfung“ und einem „fachliche[n] Gutachten über die Marksituation“ abhängig.<sup>128</sup> Diese neuen Forderungen gingen nicht nur weit über die ursprünglichen Auflagen hinaus, sondern sie waren mit Blick auf die Marktanalyse auch nicht wirklich realisierbar. Über den gegenwärtigen Zustand und die zukünftige Entwicklung der Mundglasbranche lagen keine substantziellen Untersuchungen vor und weder die Prüfer des Genossenschaftsverbandes noch die hessischen Ministerialbeamten konnten in der Kürze der Zeit „die Marktlage [...] beurteilen“. <sup>129</sup> Die Verzögerungstaktik seitens des Landes Hessen führte schließlich dazu, dass der Zeitplan nicht eingehalten werden konnte, auf dem sowohl die Finanz- und Rentabilitäts- als auch die Personalplanung der Genossenschaft beruhte, die damit hinfällig wurde. Der Produktionsbeginn zum 1. Oktober 1974 war aber nicht nur für die volle Nutzung des in der Branche sehr wichtigen, weil umsatzstarken Weihnachtsgeschäfts notwendig, sondern auch für die Einstellung der „für das Management der Genossenschaft unerlässlichen Fachleute“ und die Bereitschaft der Glasarbeiter\*innen, „ihre in der Zwischenzeit eingegangenen anderweitigen Arbeitsverhältnisse zu lösen und die Tätigkeit bei der Genossenschaft aufzunehmen“. <sup>130</sup>

Die in den Wochen nach dem Konkurs seitens der Belegschaft mühsam erkämpften Chancen für eine Rettung des Unternehmens erodier-

<sup>127</sup> Karry forderte zuletzt, die Genossenschaft müsse einen „marktüblichen Pachtzins“ zahlen. Hessischer Wirtschaftsminister Heinz-Herbert Karry an Betriebsrat Hirschberg, 26. September 1974, DIZ, Bestand Kleiner; Genossenschaftsvorstand an Karry, 28. September 1974 (wie Anm. 124); Walter Schütz, Die Glasbläser blicken nach Wiesbaden. SPD-Politiker: Will Karry Betrieb in Arbeitnehmerhand verhindern?, in: FR, 2. Oktober 1974, FHI, Schöf-1198.

<sup>128</sup> Karry an Betriebsrat, 26. September 1974 (wie Anm. 127).

<sup>129</sup> Zitat aus: Verband Südwestdeutscher Volksbanken und Wärogenossenschaften e. V. an Landratsamt Marburg und Vorstand Kristallglaswerk Hirschberg e. G. i. G., 8. Oktober 1974, DIZ, Bestand Kleiner, S. 2.

<sup>130</sup> Genossenschaftsvorstand an Karry, 28. September 1974 (wie Anm. 124), S. 1.

ten. Als im hessischen Wirtschaftsministerium auch in den folgenden Tagen keine Entscheidung getroffen wurde, gab der genossenschaftliche Prüfungsverband am 8. Oktober 1974 schließlich – entgegen seiner vorherigen mündlichen Einschätzung – ein negatives Votum ab und lehnte die Aufnahme der Hirschberg-Genossenschaft ins Genossenschaftsregister ab.<sup>131</sup> Als zentralen Grund für die letztlich negative Beurteilung wurde das infolge der Zeitverzögerung wahrscheinliche Verfehlen des Weihnachtsgeschäfts angeführt. Dieses Argument ließ der Genossenschaftsvorstand zwar nicht gelten, dennoch sah er sich nun dazu gezwungen, am 9. Oktober 1974 die Auflösung der Genossenschaft zu beschließen.<sup>132</sup>

Nach dem monatelangen Kampf war diese Entwicklung für die Arbeitenden nicht nur enorm enttäuschend, sondern auch sehr bitter: Die vielen unbezahlten und rund um die Uhr geleisteten Arbeitsstunden, all die Mühen, um die Bedingungen für die Betriebsfortführung aufrechtzuerhalten, waren vergebens gewesen. Sie fühlten sich „verschaukelt“. <sup>133</sup> Am Ende blieb ihnen nur eine marginale Entschädigung, die je nach Dauer der Betriebszugehörigkeit zwischen 55 und 215 Prozent des Tariflohns, maximal aber 3.200 D-Mark, betrug.<sup>134</sup> Dieser Betrag war lediglich ein Bruchteil dessen, was die Beschäftigten entsprechend der zuvor ausgelaufenen Sozialpläne mit der Veba AG bekommen hätten. Einen Monat später hatte nur ein Drittel der ursprünglich 160 Beschäftigten einen neuen Arbeitsplatz gefunden, der in den allermeisten Fällen mit Lohnabstrichen verbunden war.<sup>135</sup>

---

<sup>131</sup> Genossenschaftlicher Prüfverband an Landratsamt und Genossenschaftsvorstand, 8. Oktober 1974 (wie Anm. 129). Ein positives Gutachten des Genossenschaftsverbands, das dem Schutz der Gläubiger wie der Genossenschaftsmitglieder dienen sollte, war Voraussetzung für die Eintragung beim Amtsgericht.

<sup>132</sup> Hirschberg-Glashütte ist nunmehr am Ende, in: Oberhessische Presse, 10. Oktober 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>133</sup> Walter Schütz, Die Hirschberg-Öfen gehen aus, in: Hessische Allgemeine, 10. Oktober 1974, DIZ, Bestand Kleiner; Gustl Müller-Dechent, Das Weihnachten des Glasbläfers Schönherr, in: FR, Weihnachten 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>134</sup> Betriebsvereinbarung zwischen Betriebsrat Hirschberg und Konkursverwalter, 24. Oktober 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

Den externen Akteur\*innen ging es am Ende nur noch darum, für das Scheitern der Belegschaftsinitiative im Fall Hirschberg nicht verantwortlich gemacht zu werden. So hatte der Genossenschaftsverband bei seiner negativen Stellungnahme gegenüber dem Landrat seine Bereitschaft signalisiert, „auf ausdrücklichen Wunsch der Beteiligten die Genossenschaft zum Beitritt zuzulassen, um nicht ausschließlich die Entscheidung über das Fortbestehen der Hütte angelastet zu bekommen“.<sup>136</sup> Die lokalen SPD-Politiker, die mit großem und auch persönlichem Engagement die Übernahmepläne der Hirschberg-Belegschaft unterstützt hatten, sahen die Schuld vor allem beim FDP-Wirtschaftsminister, der „verhindern wolle, dass dieser Betrieb in Arbeitnehmerhand weitergeführt werde und besser floriere als zu Zeiten der Unternehmermißwirtschaft“.<sup>137</sup> Doch hatte die in Hessen regierende SPD ein ebenso großes Interesse, einen weiteren Belegschaftsbetrieb nach dem (für sie nicht nachahmenswerten) Vorbild Süßmuth zu verhindern.<sup>138</sup> Die Gewerkschaft hatte sich öffentlich von Beginn an diplomatisch aus dieser Angelegenheit herausgehalten und war lediglich aus Verbundenheit der SPD gegenüber dazu bereit, dabei zu helfen, den politischen Schaden möglichst klein zu halten.<sup>139</sup>

<sup>135</sup> Walter Schütz, Hirschberg-Glasbläser sind noch ohne Arbeit. Nur wenige wurden in fremde Branchen vermittelt, in: FR, 2. November 1974, AGI.

<sup>136</sup> Genossenschaftlicher Prüfverband an Landratsamt und Genossenschaftsvorstand, 8. Oktober 1974 (wie Anm. 129), S. 2.

<sup>137</sup> Gemeinsame Erklärung des Vorsitzenden des SPD-Unterbezirks Marburg-Biedenkopf Dieter Eichhorn und des SPD-Landtagskandidats dieses Wahlkreises Karl Schnabel, wiedergegeben in FR, 2. Oktober 1974 (wie Anm. 127). Dass hinter den betriebswirtschaftlichen eher gesellschaftspolitische Bedenken steckten, wollte auch Gerhard Jahn nicht ausschließen. Siehe Hessische Allgemeine, 10. Oktober 1974 (wie Anm. 132).

<sup>138</sup> Zur skeptischen bis ablehnenden Haltung der SPD gegenüber der Belegschaftsübernahme im Fall Süßmuth siehe: Mende, Spur der Scherben (wie Anm. 1), S. 191–199 u. 234–237.

<sup>139</sup> So informierte Werner Vitt die Mitglieder des IG-Chemie-Hauptvorstandes über das Scheitern der Belegschaftsübernahme und verwies darauf, dass „[u]nsere führenden Kollegen in Stadt Allendorf [...] sich darum bemühen [werden], dass sich die nunmehr getroffene Entscheidung politisch nicht zum Nachteil der SPD auswirkt.“ Werner Vitt an IG Chemie Hauptvorstand, 11. Oktober 1974, AHGR, Bestand IG Chemie.

## Glashüttenwerk Buder

Das Glashüttenwerk Ernst Buder wurde Ende der 1940er Jahre gegründet und befand sich auf dem Gelände des früheren Kaliwerks im niedersächsischen Volpriehausen – während des NS eine Produktionsstätte der Heeresmunitionsanstalt. Der namensgebende Unternehmensgründer war vor 1945 Teilhaber einer Glashütte im schlesischen Triebel (Trzebiel).<sup>140</sup> Am neuen Nachkriegsstandort wurde im August 1950 die Produktion aufgenommen. Das Unternehmen expandierte ebenso wie die beiden bereits vorgestellten Glashütten rasant. Innerhalb weniger Jahre stieg die Zahl der Beschäftigten zeitweise auf 400. Als Ernst Buder 1969 verstarb, übernahm sein Sohn die Geschäftsführung, dem es allerdings nicht gelang, das Familienunternehmen erfolgreich fortzuführen. Im August 1974 musste Buder Konkurs anmelden, als nach anhaltenden Verlusten die Summe der Verbindlichkeiten einen Betrag von fast vier Millionen D-Mark erreicht hatte.<sup>141</sup> Seit dem 19. August 1974 ruhte die Produktion, in dem 1.600-Einwohner\*innen-Ort Volpriehausen (Kreis Northeim) standen knapp 250 Arbeitsplätze auf dem Spiel.<sup>142</sup> Kurz zuvor hatte die Landesregierung Niedersachsens einen Antrag der Inhaberfamilie Buder auf Übernahme einer Ausfallbürgschaft für einen dringend erforderlichen Kredit abgelehnt, dabei aber ihre Bereitschaft signalisiert, die Betriebsfortführung durch neue Eigentümer und neues Führungspersonal mit einem Bürgschaftsvolumen von über einer Million D-Mark zu

---

<sup>140</sup> Folgendes aus: Unternehmenschronik Glashüttenwerk Ernst Buder, erstellt von Detlev Herbst, Kali-Bergbaumuseum Volpriehausen (KBV); Transkript Gruppeninterview der Autorin und Detlev Herbst mit Rudolf Raimann, Karl-Heinz Bolz und Siegfried Baumer, 27. Mai 2013, im Besitz der Autorin.

<sup>141</sup> Folgendes aus: dpa-Meldung, Glasfabrik meldete Konkurs an, 21. August 1974, FHI, Schöf-1198; Ein Vergleich zur rechten Zeit hätte viel Schaden erspart. Die Misere der Glashütte Volpriehausen, in: Tageblatt, 20. September 1974, AHGR, Bestand IG Chemie; Gewerkschaftspost, Oktober 1974 (wie Anm. 111).

<sup>142</sup> Der Konkursverwalter der Glashütte Buder beantragte die sofortige Entlassung aller Beschäftigten zum 20. August 1974, der das Arbeitsamt mit Verweis auf die mindestens einmonatige Sperrfrist jedoch nicht zustimmte. Korrespondenz zwischen Konkursverwalter, Landesarbeitsamt Niedersachsen-Bremen und Arbeitsamt Göttingen, August / September 1974, AHGR, Bestand IG Chemie.

unterstützen. Denn die Auftragslage war auch hier – entgegen aller zeitgenössischen Krisenrhetorik – stabil.<sup>143</sup>

Zeitgleich mit den Übernahmebemühungen der Belegschaft des Kristallglaswerks Hirschberg begannen nunmehr auch die Beschäftigten des Glashüttenwerks Buder um den Erhalt ihrer Arbeitsplätze zu kämpfen.<sup>144</sup> Auch sie führten die betrieblichen Probleme – wie bei Süßmuth und Hirschberg – vor allem auf Fehlentscheidungen des Führungspersonals zurück und wollten in Eigenregie den Betrieb aus der Krise führen. Doch anders als in Hessen erteilte die kurz zuvor neu gewählte sozialliberale Landesregierung Niedersachsens dahingehenden Überlegungen von Beginn an eine klare Absage.<sup>145</sup> Während daraufhin so mancher Facharbeiter von Buder darüber nachdachte, sich der Belegschaftsinitiative in Stadt Allendorf anzuschließen,<sup>146</sup> verhandelte der Konkursverwalter mit verschiedenen Unternehmern über eine mögliche Betriebsfortführung.<sup>147</sup> Die Gründung einer Auffanggesellschaft wurde vorbereitet, an der sich die Beschäftigten finanziell beteiligen sollten.<sup>148</sup> Zumindest sollten sie auf rückständige Lohnforderungen

<sup>143</sup> Zum Zeitpunkt des Konkurses lag der Auftragsbestand bei circa 1,5 Millionen D-Mark. Belegschaft will Glashütte weiterführen, in: Handelsblatt, 26. August 1974, AHGR, Bestand IG Chemie; Aktennotiz IG-Chemie-Verwaltungsstelle Hann. Münden, 29. August 1974, AHGR, Bestand IG Chemie, S. 2; Tageblatt, 20. September 1974 (wie Anm. 141).

<sup>144</sup> Folgendes aus: dpa-Meldung, 21. August 1974 (wie Anm. 141); Oberhessische Presse, 21. August 1974 (wie Anm. 94); Handelsblatt, 26. August 1974 (wie Anm. 143); Buder geht. Wer zahlt die Zeche? Die Pleite der Glashütte in Volpriehausen, in: Göttinger Betriebsexpress, 29. August 1974, FHI, Schöf-1225; Tageblatt, 20. September 1974 (wie Anm. 141); Raimann etc., 27. Mai 2013 (wie Anm. 140), S. 23 f.

<sup>145</sup> Bei der Landtagswahl in Niedersachsen, die am 9. Juni 1974 – also zwei Monate vor dem Konkurs von Buder – stattfand, hatte die SPD die bereits zuvor schon sehr knappe Mehrheit vollends an die CDU verloren. Zusammen mit den Stimmen der FDP, die bei der vorherigen Wahl an der Fünfprozenthürde gescheitert war, konnte die SPD mit Alfred Kubel als Ministerpräsident weiterhin die Regierung anführen. Doch diese sozialliberale Koalition zerbrach bereits Anfang 1976 und wurde von einer CDU-FDP-Koalition unter Ernst Albrecht abgelöst. Siehe Valentin Schröder, Landtagswahlen Land Niedersachsen, 29. Mai 2023, [<https://www.wahlen-in-deutschland.de/blNiedersachsen.htm>].

<sup>146</sup> Oberhessische Presse, 29. August 1974 (wie Anm. 95).

<sup>147</sup> Siehe Aktennotiz IG-Chemie-Verwaltungsstelle Hann. Münden, 27. August 1974, AHGR, Bestand IG Chemie; Tageblatt, 20. September 1974 (wie Anm. 141).

<sup>148</sup> Aktennotiz, 29. August 1974 (wie Anm. 143).

verzichten.<sup>149</sup> Manche, aber eben nicht alle Beschäftigten sollten in dieser Gesellschaft stufenweise neu angestellt werden.<sup>150</sup> Der Betriebsrat hatte hier dagegen gehalten, konnte aber den Verlust eines Teils der Arbeitsplätze und auch den Verlust der mit einer langen Betriebszugehörigkeit verbundenen Ansprüche der Weiterbeschäftigten nicht verhindern.

Die Produktion in der Glashütte Buder wurde schließlich im Dezember 1974 von einer neugegründeten GmbH & Co KG wieder aufgenommen, die von den Altlasten der Vorgängerfirma befreit wurde und deren Eigentümerstruktur für die Beschäftigten nicht transparent war.<sup>151</sup> Diese Gesellschaft wurde offensichtlich von einer „Interessengruppe“ getragen, zu der ein Unternehmer namens Civati (als Vertreter einer Schweizer Glashütte, hinter der „angeblich eine amerikanische Gruppe“ stand) und die Exportfirma Leupold gehörten.<sup>152</sup> Mit rückständigen Forderungen als Einlagen finanziell beteiligt waren zudem Kund\*innen, Lieferant\*innen und auch Belegschaftsangehörige. Von letzteren stammten offenbar insgesamt 100.000 D-Mark des Anfangskapitals.<sup>153</sup> Das Land Niedersachsen bewilligte der neuen Firma eine 100-prozentige Ausfallbürgschaft für Kredite in Höhe von insgesamt 1,8 Millionen D-Mark.

---

<sup>149</sup> Notiz Hermann Unterhinninghofen, 25. September 1974, AHGR, Bestand IG Chemie.

<sup>150</sup> Von den zum Zeitpunkt des Konkurses knapp 250 Beschäftigten wurden zu Beginn nur 100 wieder eingestellt. Die Zahl der Beschäftigten stieg bis Anfang der 1980er Jahre auf knapp 200. Zu den zähen Verhandlungen über die Anzahl der Beschäftigten und über die Bedingungen der Übernahme im August und September 1974 siehe Archivalien der IG-Chemie-Verwaltungsstelle Hann. Münden, AHGR, Bestand IG Chemie.

<sup>151</sup> Produktion von Glas begann gestern wieder. Neues Unternehmen in Ulsar-Volpriehausen, in: Hessische / Niedersächsische Allgemeine (HNA), 10. Dezember 1974, KBV. Die Eigentümerstruktur dieser KG konnte auch nachträglich nicht rekonstruiert werden, da der Handelsregistereintrag beim zuständigen Amtsgericht Northeim zum Zeitpunkt der Recherche bereits gelöscht war.

<sup>152</sup> Notiz Sitzung des Landeskreditausschusses, 27. August 1974, AHGR, Bestand IG Chemie; Notiz IG Chemie, 29. August 1974, AHGR, Bestand IG Chemie; Landesbürgschaft über 1,8 Millionen DM. Kristallglaswerk in Volpriehausen beginnt mit 0,7 Millionen DM Eigenkapital, in: HNA, 28. November 1974, KBV.

<sup>153</sup> Folgendes aus: HNA, 28. November 1974 (wie Anm. 152); HNA, 10. Dezember 1974 (wie Anm. 151); Unternehmenschronik Buder (wie Anm. 140), S. 4.



Eine neu eingesetzte Geschäftsführung machte sich fortan ans Werk, ihre Rationalisierungsvorstellungen umzusetzen. Hinsichtlich der Investitionen in auf Maschinisierung der Produktion abzielende Technik, die Einführung neuer Leistungslohnsysteme sowie auf Großhandel und Produktstandardisierung setzende Vertriebsstrategien ähnelten diese bislang branchenfremden und auf Betriebe mit Massenproduktion ausgerichteten Strategien denen, die damals auch in vielen anderen Mundglashütten ergriffen wurden, denen indes kein Erfolg im Sinne einer langfristigen Stabilisierung der Unternehmen beschieden war.<sup>154</sup> Als im Sommer 1983 erneut der Konkurs drohte und die Glashütte bereits mit Lohnzahlungen im Rückstand war, empfahlen Hamburger Unternehmensberater als Sanierungsmaßnahmen mindestens fünfzig Beschäftigte zu entlassen, die Löhne und Gehälter um zehn Prozent zu kürzen sowie das Weihnachtsgeld zu streichen.<sup>155</sup> Um hierfür die Voraussetzungen zu schaffen, trat Buder 1983 aus dem Arbeitgeberverband aus. Zusammen mit einer weiteren staatlich subventionierten Kreditaufnahme konnte der Konkurs hierdurch nur um einige Jahre hinausgezögert werden.<sup>156</sup> Prekäre Beschäftigungsverhältnisse – wie kurzfristige Freistellungen für einige Monate anlässlich betrieblicher Reparaturmaßnahmen von März bis Mai 1984<sup>157</sup> – entwickelten sich zu einer Normalität. Zum Zeitpunkt der endgültigen Betriebsschließung im November 1986 hatten die noch 140 Beschäftigten seit drei Monaten keine Löhne mehr erhalten.<sup>158</sup> Der vom Betriebsrat ausge-

<sup>154</sup> Die Strategien in den verschiedenen Unternehmensbereichen werden ausführlich behandelt in: Mende, *Spur der Scherben* (wie Anm. 1), S. 583–682.

<sup>155</sup> Folgendes aus: Unternehmenschronik Buder (wie Anm. 140), S. 6 f.; Arbeitsplätze bei Buder in Gefahr. Hilferuf an Politiker, in: HNA, 10. August 1983, KBV. Die Löhne scheinen letztlich um bis zu 20 Prozent gesenkt worden zu sein und auch Urlaubsgeld wurde offenbar nicht mehr gezahlt, in: Kristallglaswerk Buder. Sozialplan greift nicht, in: HNA, 9. März 1987, KBV.

<sup>156</sup> Von der erneuten Kreditaufnahme 1983 ist lediglich überliefert, dass sich die Stadt Uslar mit dem Kauf von Werksgrundstücken zum Preis von 350.000 DM an einem „größere[m] Sanierungskonzept[e]“ für Buder beteiligte. Beitrag zur Sanierung. Stadt will Grundstücke der Firma Buder kaufen, in: HNA, 22. September 1983, KBV.

<sup>157</sup> Betrieb bis Ende Mai stillgelegt. Buder repariert Schmelzofen, in: HNA, 16. März 1984, KBV.

<sup>158</sup> Konkursantrag abgelehnt. Buder-Zukunft völlig ungewiß, in: HNA, 14. November 1986, KBV.

handelte Sozialplan konnte letztlich „mangels Masse“ nicht umgesetzt werden.<sup>159</sup>

Der Fall Buder zeigt, wie zügig Unternehmer gelernt hatten, das angesichts einer drohenden Betriebsschließung hohe Engagement der Beschäftigten, ihre Verzichts- und Leidensbereitschaft zu nutzen, um die betrieblichen Machtverhältnisse und Entscheidungsstrukturen zum Nachteil der Beschäftigten zu verschieben. Denn die Rechtskonstruktion der Nachfolgegesellschaft sah weniger Mitbestimmungsmöglichkeiten für die Belegschaftsvertretung vor, eine Kontrolle der Geschäftsführung war kaum möglich und noch nicht einmal die Gesellschaftsstruktur war transparent.<sup>160</sup> Zugleich stellten die neuen Eigentümer die Einführung eines Beteiligungsmodells in Aussicht, das offenbar sogenannten Partnerschaftsunternehmen entlehnt war.<sup>161</sup> Das basisdemokratische Aufbegehren nach Teilhabe wurde also umgelenkt in das „Angebot“, sich monetär am Unternehmen zu beteiligen (was bei den meist hoch verschuldeten Unternehmen der hier betrachteten Branche für die Beschäftigten keinerlei Attraktivität besaß) – und wurde zu einem den sich um „1968“ ändernden gesellschaftlichen Verhältnissen entsprechenden, neuen Herrschaftsinstrument. Wie sich innerhalb weniger Jahre der Fokus im Diskurs veränderte, zeigte sich auch, als der Konkursverwalter das Festhalten an der gesetzlich vorgeschriebenen Kündigungsfrist oder die Regressansprüche des Arbeitsamts bezüglich der in der Zwischenzeit gezahlten Arbeitslosenunterstützung als die zentralen Probleme für den Erhalt der Glashütte und der Arbeitsplätze deklarierte.<sup>162</sup> Die Verantwor-

---

<sup>159</sup> HNA, 9. März 1987 (wie Anm. 155).

<sup>160</sup> Problematisiert von Hermann Unterhinninghofen an Ferdinand Patschkowski, 20. September 1974, AHGR, Bestand IG Chemie.

<sup>161</sup> IG Chemie, 29. August 1974 (wie Anm. 152); IG-Chemie-Verwaltungsstelle Hann. Münden an Hauptverwaltung, 26. April 1979, AHGR, Bestand IG Chemie. Sogenannte Partnerschaftsunternehmen beteiligen Beschäftigte am Gewinn und organisieren sich in der Bundesrepublik seit Anfang der 1950er Jahre in der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP). Siehe Ruth Rosenberger, Experten für Humankapital. Die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik Deutschland, München 2008, S. 239–255.

<sup>162</sup> Siehe Korrespondenz zwischen Konkursverwalter, Landesarbeitsamt Niedersachsen-Bremen und Arbeitsamt Göttingen, August / September 1974, AH-

tung wurde also weniger auf Seiten der (alten wie neuen) unternehmerischen Entscheidungsträger oder staatlicher Kontrollinstanzen gesehen, die auch in diesem Fall von Konkursverschleppung nicht rechtzeitig intervenierten, sondern beim Arbeitsamt, der Gewerkschaft und vor allem den Beschäftigten, denn für einen Neubeginn müssten alle „Opfer“ erbringen.<sup>163</sup> Sie blieben damit jedoch die Einzigen.

## Josephinenhütte

Die Josephinenhütte wurde 1842 im schlesischen Schreiberhau (Szklarska Poręba) von der Adelsfamilie Graf von Schaffgotsch aufgebaut und 1923 mit anderen Glashütten zu einer Aktiengesellschaft zusammengeschlossen.<sup>164</sup> Nach 1945 wurde sie im baden-württembergischen Schwäbisch-Gmünd als GmbH weitergeführt, die sich zu 25 Prozent im Besitz der Gründerfamilie befand und deren Geschäftsführung ein Mitglied dieser Familie innehatte.<sup>165</sup> Der erste Ofen wurde hier 1950 in Betrieb genommen. Nach einer anfänglich expansiven Entwicklung verdichteten sich in der Josephinenhütte, ähnlich wie bei Süßmuth, Hirschberg oder Buder, bereits in den 1960er Jahren die Probleme – die Umsatz- und Gewinnentwicklung war schwankend, tendenziell rückläufig. Die Geschäftsführung sei – so der Glasmacher und langjährige Betriebsratsvorsitzende [Günter Nowak] – gewerkschaftsfeindlich, hinsichtlich der betrieblichen Sozial- und Wohnungspolitik aber zunächst paternalistisch gewesen.<sup>166</sup> [Nowak] charakterisierte seine Beziehung zu ihr im Rückblick als „sehr gut“ – gemessen daran, dass vor allem seit dem altersbedingten

GR, Bestand IG Chemie.

<sup>163</sup> Tageblatt, 20. September 1974 (wie Anm. 141).

<sup>164</sup> Wirtschaftsarchiv Baden-Württemberg (WABW), Bestandsbeschreibung B 164, Geschichte der Josephinenhütte.

<sup>165</sup> Gesellschafter waren mit 50 Prozent die Gruppe von Fürstenberg und zu je 25 Prozent die Gruppe Staebe sowie Gotthard Graf von Schaffgotsch, der zugleich alleiniger Geschäftsführer war. Handelsregisterauszug Graf von Schaffgotsch'schen Josephinenhütte GmbH, Dezember 1959, WABW, Bestand B 164/71.

<sup>166</sup> Folgendes aus: Protokoll Interview der Autorin mit [Günter Nowak], 10. November 2014, im Besitz der Autorin, S. 6–10.

Personalwechsel in der Führungsetage Anfang der 1960er Jahre die „Zeichen auf Konfrontation“ gestanden hätten.

Mit der neuen Geschäftsführung habe es von Anfang an große Schwierigkeiten gegeben. In einer im März 1964 mit den Kölbelmachern – das heißt mit dem für das Unternehmen sehr wichtigen Glasmachernachwuchs – ausgetragenen Auseinandersetzung blieb sie unnachgiebig, ging auf deren Forderungen nicht ein und nahm deren Ausscheiden in Kauf.<sup>167</sup> Als ein alter Glasmacher durch einen jüngeren ersetzt werden sollte, legten die Kollegen spontan die Arbeit nieder, um seine Wiedereinstellung zu erwirken.<sup>168</sup> Im Sommer 1966 eskalierten schließlich die Konflikte: Zwanzig Glasmacher kündigten und verließen geschlossen den Betrieb, nachdem die Geschäftsführung ihre (wiederum in Reaktion auf vorangegangene lohnschmälernde Reformen erhobenen) Lohnforderungen abgeblockt hatte.<sup>169</sup> Sechs Wochen später sei zwar ungefähr die Hälfte der Glasmacher in das Unternehmen zurückgekehrt.<sup>170</sup> Es habe allerdings mindestens ein halbes Jahr gedauert, bis mit den neuen, größtenteils aus Portugal und Griechenland angeworbenen Glasmachern an den Werkstellen wieder eine für die Qualität wie Quantität der produzierten Artikel notwendige Routine erreicht war. Von dieser Störung der Arbeitsabläufe habe sich die Firma nicht mehr erholt. Betriebliche Spannungen blieben bestehen. Im Mai 1968 kam es erneut zu einem „wilden“ Streik.<sup>171</sup> 1971 meldete die Unternehmensleitung Konkurs an.

Auch in der Belegschaft der Josephinenhütte wurde über eine Betriebsübernahme als Maßnahme zur Rettung der Arbeitsplätze nach-

---

<sup>167</sup> Die Geschäftsführung informierte hierüber den Verein der Glasindustrie (VdG), der die Mitgliedsfirmen aufforderte, die betreffenden Kölbelmacher nicht zu beschäftigen. VdG-Sonderrundschreiben, 5. März 1964, WABW, Bestand B 164 Bü 1.

<sup>168</sup> [Günter Nowak], 10. November 2014 (wie Anm. 166), S. 6.

<sup>169</sup> VdG-Sonderrundschreiben, 7. September 1966, WABW, Bestand B 164 Bü 2.

<sup>170</sup> Folgendes aus: [Günter Nowak], 10. November 2014 (wie Anm. 166), S. 7 f.

<sup>171</sup> Dieser Streik wurde wie zeitgleich jener im Kristallglaswerk Hirschberg von Unternehmensleitung und Arbeitgeberverband im Zusammenhang mit dem damals tariflosen Zustand in der Hohlglasbranche als Warnstreik interpretiert. [Günter Nowak] nannte dagegen betriebsinterne Gründe, die zu diesem Streik führten. Josephinenhütte an VdG, 28. Mai 1968, WABW, Bestand B 164 Bü 2; [Günter Nowak], 10. November 2014 (wie Anm. 166), S. 8.

gedacht – die Erfahrungen der Süßmuth-Belegschaft, die diesen Schritt im Jahr zuvor gegangen war und zu der freundschaftliche wie auch familiäre Verbindungen bestanden, stießen hier auf großes Interesse.<sup>172</sup> Die Überlegungen kamen aber offenbar nicht soweit, dass sie öffentlich wurden. Auch in diesem Fall erstickten die fehlenden Finanzmittel ebenso wie die fehlende Bereitschaft seitens der Banken, aber auch der eigenen Repräsentanten dahingehende Planungen bereits im Ansatz. Die Firma wurde stattdessen von der im nahegelegenen Dürnau ansässigen Gral-Glashütte übernommen.<sup>173</sup> Das Betriebsklima in der Josephinenhütte verbesserte sich hierdurch nicht. Als weiterhin amtierender Betriebsratsvorsitzender hat [Günter Nowak] mit dem neuen Eigentümer viele Auseinandersetzungen austragen müssen.<sup>174</sup> Schon Ende der 1970er Jahre ließ dieser – kurz vor Weihnachten und für die Belegschaft völlig überraschend – die Beheizung der Schmelzöfen einstellen, ohne zuvor mit dem Betriebsrat darüber gesprochen zu haben.<sup>175</sup> Gegen diese rechtswidrige und – da stillgelegte Öfen nicht ohne größere Investitionen wieder in Betrieb genommen werden konnten – irreversible Entscheidung konnte der Betriebsrat nichts ausrichten. In den folgenden Verhandlungen mit der Gral-Glas-Leitung sah er sich vielmehr zu einer konsensorientierten Verhandlungstaktik gezwungen, galt es doch möglichst vielen Beschäftigten der Josephinenhütte einen alternativen Arbeitsplatz im Mut-

<sup>172</sup> [Günter Nowak], 10. November 2014 (wie Anm. 166), S. 15 f. Der Betriebsratsvorsitzende der Josephinenhütte [Günter Nowak] war der Bruder von [Paul Nowak], der branchenweit als engagierter Betriebsaktivist bekannt und auch maßgeblich an der Belegschaftsübernahme und Selbstverwaltung der Glashütte Süßmuth beteiligt war.

<sup>173</sup> Über den Zeitpunkt dieser Übernahme sind unterschiedliche Angaben überliefert. Der Firmenbestand im WABW endet mit dem Jahr 1971, auf das der damalige Betriebsratsvorsitzende [Günter Nowak] die Übernahme durch Gralglas datierte. Laut der vom Gralglas-Museum erstellten Unternehmenschronik sei die Übernahme 1972 und nach Ricke / Loyen erst 1975 erfolgt. Ebd., S. 7; Gralglas-Museum, Unternehmenschronik Gral-Glashütte, [www.duernau.de/index.php?id=109]; Helmut Ricke / Wilfried van Loyen, Firmengeschichte Gralglas, in: Dies. (Hg.), *gralglas. Deutsches Design 1930–1981*, Berlin u. a. 2011, S. 206.

<sup>174</sup> [Günter Nowak], 10. November 2014 (wie Anm. 166), S. 9 f.

<sup>175</sup> Laut [Nowak] wurden die Öfen im Dezember 1977, laut Ricke und Loyen im Dezember 1979 abgestellt. Ebd.; Ricke / Loyen, *Gralglas* (wie Anm. 173), S. 208.

terunternehmen zu verschaffen, in dem Anfang der 1980er Jahre dann allerdings ebenfalls die Produktion eingestellt wurde.

Am Beispiel der Gral-Glashütte lassen sich zwei Strategien veranschaulichen, mit denen Unternehmensleitungen versuchten, dem in der gesamten Branche virulenten Arbeitskräftemangel beizukommen und die hierdurch gestärkte Verhandlungsposition der Arbeitenden im eigenen Betrieb wieder zu schwächen. Das war zum einen die (oftmals staatliche subventionierte) Übernahme von anderen vom Konkurs bedrohten Glashütten, um Zugriff auf Fachpersonal (wie auch auf Kund\*innenkontakte, Vertriebsstrukturen und Markenrechte) zu erhalten. Bereits Ende der 1950er Jahre hatte Gralglas die Glashütte Rheinkristall in Leichlingen übernommen und deren Produktion – ähnlich wie später auch in der Josephinenhütte – nach wenigen Jahren eingestellt; beide bestanden daraufhin nur noch als Vertriebsgesellschaften fort.<sup>176</sup> Zum anderen wurden (angedrohte) Ofenstilllegungen zu einem neuen Kampfmittel des Führungspersonals bei der Abwehr von Forderungen oder Kritik seitens der Belegschaftsvertretung – die latente bis offene Drohung mit dem Arbeitsplatzverlust (der für alle Beschäftigten trotz des branchenweiten Fachkräftemangels eine Gefahr darstellte, weil er mit Wohnortwechsel und anderen Nachteilen verbunden war) entwickelte sich – in einer Branche, in der traditionell Praktiken der betrieblichen Sozialpolitik zur Leistungssteigerung und Betriebsbindung üblich waren – zu einem neuen Mittel der Disziplinierung.<sup>177</sup>

## Jola-/Ingridhütte

Die Jolahütte wurde Ende der 1940er Jahre vor dem Hintergrund der staatlich geförderten Ansiedlung von Firmen der nordböhmischen Glasindustrie in Euskirchen und Umgebung von dem Kaufmann Ru-

---

<sup>176</sup> Mende, *Spur der Scherben* (wie Anm. 1), S. 568 u. 661; Ricke / Loyer, *Gralglas* (wie Anm. 173), S. 202–208; Helmut Ricke, *Form, Farbe und Dekor. Konzepterweiterung 1959 bis 1970*, in: Ders. / Loyer (Hg.), *gralglas. Deutsches Design 1930–1981*, Berlin u. a. 2011, S. 78–85.

<sup>177</sup> Siehe hierzu ausführlich: Mende, *Spur der Scherben* (wie Anm. 1), S. 636–683.

dolf John und dem Chemiker Johann Laubner gegründet – beide waren vor 1945 an der Hantichhütte in Haida (Nový Bor) beteiligt gewesen. Kurz darauf stieg auch Ernst Hantich nach seiner Entlassung aus dem Internierungslager in Česká Lípa (Böhmisch Leipa) in die Firma mit ein.<sup>178</sup> Nach einigen Anfangsschwierigkeiten konnte hier Anfang der 1950er Jahre die Produktion aufgenommen werden, 1954 arbeiteten 110 Fachleute in der Jolahütte. Doch bereits 1956 meldeten die Inhaber Konkurs an, woraufhin die Belegschaft die Hütte „im Kollektiv“ weiterführte.<sup>179</sup> Unter den Beschäftigten war bereits Geld gesammelt worden, „um die Hütte zu kaufen“ und „als Genossenschaftshütte“ fortzuführen.<sup>180</sup> Vereitelt wurde der Übernahmeplan, weil der damals 29-jährige Handelsvertreter Kurt Wokan die Verkaufssumme der Belegschaft überboten hatte. Wokan war ein Bekannter von Hantich und benannte die Glashütte nach seiner Ehefrau Ingrid – Tochter von Konrad Henlein, Gauleiter und Reichsstatthalter im Sudetenland und SS-Obergruppenführer<sup>181</sup> – in Ingridhütte um.

Der neue Eigentümer machte sich in der gesamten Branche durch sein aggressives gewerkschafts- und betriebsratsfeindliches Vorgehen schnell einen Namen – er war nicht nur bei den Glasarbeiter\*innen berüchtigt, sondern auch in der Gewerkschaft galt seine Firma als Sonderfall, dessen Nachahmung zu verhindern war. Denn als damals eines der wenigen Unternehmen der Branche war die Ingridhütte kein

<sup>178</sup> Folgendes aus: Gabriele Rünger, Aufbau West. Die Ansiedlung der nordböhmischen Glasindustrie in Euskirchen und Umgebung, in: Internetportal Rheinische Geschichte, undatiert, [[www.rheinische-geschichte.lvr.de/Epochen-und-Themen/Themen/aufbau-west---die-ansiedlung-der-nordboehmischen-glasindustrie-in-euskirchen-und-umgebung/DE-2086/lido/5f880dcebdac86.77927321](http://www.rheinische-geschichte.lvr.de/Epochen-und-Themen/Themen/aufbau-west---die-ansiedlung-der-nordboehmischen-glasindustrie-in-euskirchen-und-umgebung/DE-2086/lido/5f880dcebdac86.77927321)].

<sup>179</sup> Günter Wallraff, Neue Reportagen, Untersuchungen und Lehrbeispiele, Köln 1972, S. 41.

<sup>180</sup> Dies berichtete der Glasmacher [Paul Nowak], der vor seiner Tätigkeit in der Glashütte Süßmuth in der Jola-/Ingridhütte gearbeitet und sich auch schon damals sehr aktiv für eine Belegschaftsübernahme eingesetzt hatte. Transkript Gruppeninterview von Erasmus Schöfer mit [Paul Nowak] und [Dieter Schrödter], 13. Dezember 1973, im Besitz der Autorin, S. 15.

<sup>181</sup> Lisa Maria Eidenhammer, Glaseum. Alltags- und Industriekultur in Schneegattern. Ein Museumskonzept, Masterarbeit Universität Graz, Graz 2019, S. 52, [<https://unipub.uni-graz.at/obvugrhs/content/titleinfo/3559461/full.pdf>]; Unsere Zeit, [Sommer 1974] (wie Anm. 69); Wallraff, Neue Reportagen (wie Anm. 179), S. 41.

Mitglied im Arbeitgeberverband und somit auch nicht an die Tarifverträge gebunden.<sup>182</sup> Der Betriebsrat hatte sich Anfang der 1960er Jahre aufgelöst, nachdem die Konflikte mit Wokan eskaliert waren und die bis dahin aktiven Betriebsratsmitglieder die Hütte verlassen hatten. Seitdem gab es in diesem Unternehmen keine kollektive Interessenvertretung der Beschäftigten mehr und Wokan drohte den Beschäftigten mit negativen Konsequenzen, sollten sie die Bildung eines neuen Betriebsrats anstreben oder in die Gewerkschaft eintreten. Nach dem Prinzip „Teile und Herrsche“ fanden Lohnverhandlungen stattdessen auf individueller Ebene statt.

In jeder Abteilung wählte der geschäftsführende Eigentümer einzelne Vertraute aus, denen er hohe Stundenlöhne zugestand, während die große Mehrheit der Beschäftigten nur sehr niedrige Löhne erhielt. So betrug der Stundenlohn der Arbeiterinnen im Bereich der Weiterverarbeitung im Frühjahr 1970 statt der tariflich vereinbarten 3,44 D-Mark als Mindestbetrag nur 2,30 D-Mark, den Wokan noch auf 1,80 D-Mark herunterzudrücken versuchte. Auch die in der Glasbranche von der IG Chemie bereits Mitte der 1960er Jahre erkämpfte 40-Stunden-Woche erkannte Wokan nicht an und ließ seine Beschäftigten weiterhin 42,5 bis 45 Stunden pro Woche arbeiten. In Zeiten nachlassender Aufträge verhängte er so kurzfristig wie willkürlich Kurzarbeit oder schloss die Hütte zeitweilig ganz. Unerwünschtes Verhalten wurde mit fristlosen Entlassungen abgestraft. Gewalt durch Vorgesetzte scheint an der Tagesordnung gewesen zu sein.<sup>183</sup>

---

<sup>182</sup> In der tarifvertragsrechtlichen Betrachtung der belegschaftseigenen Glashütte Süßmuth gehörte es – ungeachtet der völlig anders gelagerten Eigentumsverhältnisse – zu einem der obersten Ziele der IG Chemie zu verhindern, dass hier „ein zweiter Fall ‚Ingrid-Hütte‘“ entsteht. Walter Gläser zur tarifvertragsrechtlichen Situation in der GHS, 22. Oktober 1970, FHI, Schöf-1221, S. 2. Folgendes aus: Unterlagen zur Vorbereitung einer mündlichen Anfrage im Bundestag, Februar / März 1970, BArch, B 149/76197; Sendebeitrag Panorama, Ausbeutung in der Glashütte. Die Leibeigenen von Euskirchen, 2. März 1970, [<https://www.ardmediathek.de/video/panorama/die-leibeigenen-von-euskirchen/das-erste/Y3JpZDovL25kci5kZS82OTM2NWNmYS0yNWYxLTQ5MTEtYWZhMi01ZTEyNDA0NDk3ZTIj>]; Wallraff, Neue Reportagen (wie Anm. 179), S. 41–47.

<sup>183</sup> Ebd.



Hinzu kamen Verstöße gegen den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Diesbezügliche Missstände führten allein im Jahr 1969 zu fünfzehn Betriebsbesichtigungen durch das zuständige Gewerbeaufsichtsamt Bonn.<sup>184</sup> Zudem stellte Wokan den Beschäftigten alle zwei Monate eine Anwesenheitsprämie von 100 D-Mark in Aussicht, die sie bei krankheits- oder anders bedingter Abwesenheit – und sei es auch nur ein Tag – vollständig verloren. Im Akkord Beschäftigten wurde in diesem Fall zusätzlich für den gesamten Monat 20 Prozent des Akkordlohns gekürzt.<sup>185</sup> Nach Ansicht des Unternehmers sollten Beschäftigte bei Krankheit Urlaub nehmen, um Prämien- und Verdienstausfall zu vermeiden. In der Folge gingen die Beschäftigten oftmals trotz einer Erkrankung arbeiten. Die niedrigen Löhne führten zudem – um zu einem existenzsichernden Einkommen zu gelangen – zu einer hohen Zahl an Überstunden, was wiederum das Gesundheitsrisiko erhöhte. Wokan, der sich selbst als „militanten Mittelständler“ und als Freund von Ludwig Erhard bezeichnete, propagierte eine radikale Form der Partnerschaftsideologie, nach der sich die „Arbeiter“ als „freie Partner“ mit dem Unternehmer verbinden sollten, um „zusammen eine volkswirtschaftliche Leistung zu erbringen“<sup>186</sup> – in Kontinuität zur „Betriebsgemeinschaft“, mit der sich das NS-Regime um die Integration der Arbeiterschaft in die „Volksgemeinschaft“ bemühte,<sup>187</sup> und in ideologischer Verkehrung der herrschenden Verhältnisse, was offenbar unter den in der Ingridhütte verbleibenden deutschen Facharbeitern verfangen konnte.

Die Ingridhütte stach aus der gewerkschaftlich sehr gut organisierten Mundglasbranche nicht nur hinsichtlich der prekären Arbeitsverhältnisse heraus, sondern auch hinsichtlich des relativ hohen Anteils mi-

<sup>184</sup> Bericht Gewerbeaufsichtsamt Bonn als Anlage von Bundesanstalt für Arbeit an Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, 27. Februar 1970, BArch, B 149/76197.

<sup>185</sup> Nicht alle Beschäftigtengruppen einer Glashütte arbeiteten im Akkordlohn, so wie die Glasmacher. Das Lohnsystem war hier sehr heterogen und entsprechend groß waren die Lohnunterschiede. Mende, *Spur der Scherben* (wie Anm. 1), S. 104 f., 107 f. u. 341–343.

<sup>186</sup> Sendebeitrag Panorama, 2. März 1970 (wie Anm. 182), bis 2. und ab 7. Minute.

<sup>187</sup> Michael Wildt, *Volksgemeinschaft*, in: *Informationen zur politischen Bildung*, 314 (2012), S. 51–53.

grantischer Beschäftigter. Weit mehr als die Hälfte der Anfang der 1970er Jahre zwischen 400 und 500 Beschäftigten kamen aus Griechenland, der Türkei, Tunesien oder Portugal.<sup>188</sup> Offensichtlich setzte Kurt Wokan darauf, dass sich Arbeitsmigrant\*innen und insbesondere solche aus diktatorisch beziehungsweise autoritär regierten Staaten besser ausbeuten lassen und sich gegen schlechte Arbeitsbedingungen und niedrige Löhne weniger zur Wehr setzen. Die Annahme einer vermeintlich größeren (betriebs- oder gewerkschafts-)politischen Passivität von migrantischen Beschäftigten war sowohl unter Unternehmern als auch in den Gewerkschaften verbreitet, weshalb erstere auf Arbeitsmigration setzten, während letztere sie (zunächst) als eine Schwächung der kollektiven Interessenvertretung der inländischen Arbeiterschaft ablehnten. Diese Annahme spiegelte jedoch höchstens die (aufenthalts-)rechtlich prekäre Position von Arbeitsmigrant\*innen in der bundesrepublikanischen Gesellschaft wider – aber sie entsprach (immer weniger) einer sozialen Realität in den Betrieben. Migrantische Arbeiter\*innen widersetzten sich ebenso wie ihre deutschen Kolleg\*innen. Sie beteiligten sich beispielsweise im Mai 1963 am großen Streik der IG Chemie in der süddeutschen Hohlglasindustrie,<sup>189</sup> mitunter verweigerten sie sich sogar vehementer gegenüber mit Lohn-einbußen verbundenen Rationalisierungsmaßnahmen.<sup>190</sup> Ende der 1960er, Anfang der 1970er Jahre setzten sich migrantische Beschäf-

---

<sup>188</sup> Die Zahlen zum Anteil der Migrant\*innen an der Belegschaft der Ingrid-Glashütte schwankten zwischen knapp 60 und 80 Prozent. Mündliche Anfrage im Bundestag, Februar / März 1970 (wie Anm. 182); Wallraff, Neue Reportagen (wie Anm. 179), S. 41. Zum Vergleich: In der Glashütte Süßmuth blieb dieser Anteil unter zehn Prozent, was auch mit dem abgelegenen und für Migrant\*innen unattraktiven Standort zusammenhing.

<sup>189</sup> Zu diesem hinsichtlich der tariflichen Absicherung von Urlaubsgeld wegweisenden Streik von 1963 siehe: Mende, Spur der Scherben (wie Anm. 1), S. 120 f. Zur Beteiligung migrantischer Glasarbeiter\*innen an diesem Streik siehe: Streik in hessischen Glashütten. 1.000 Arbeiter im Ausstand, in: FR, 21. Mai 1963, AGI.

<sup>190</sup> So sah bspw. die Geschäftsführung der Dorotheenhütte die „ausländische[n] Arbeitskräfte“ als sehr viel uneinsichtiger gegenüber einer mit „Verdienstminderung“ verbundenen „strengerer Sortierung“ als die „deutsche Arbeiterschaft“, die demgegenüber „das nötige Verständnis“ aufgebracht habe. VdG-Sonderrundschreiben, 1. September 1964, WABW, Bestand B 164 Bü 1.

tigte gegen widrige Arbeits- und Lebensbedingungen in zunehmenden Maße auch ohne Betriebsrat und Gewerkschaft zur Wehr. Die „wilden“ Streiks jener Zeit waren häufig migrantisch geprägt.<sup>191</sup>

In der Ingridhütte erfüllte Wokans autoritär-repressiver Führungsstil insofern seine entsolidarisierende Funktion, als eine kollektive Gegenwehr der Beschäftigten hier offenbar nicht entstehen konnte. Zumindest sind keine entsprechenden Arbeitskämpfe überliefert. Dennoch widersetzten sich insbesondere die migrantischen Beschäftigten der Ingridhütte den extrem prekären Arbeitsbedingungen und ihrer Unterdrückung. Ihre Kritik an den Missständen rief immer wieder die Behörden der Herkunftsländer auf den Plan, die, wie die griechische Botschaft im Jahr 1964, die Vermittlung ihrer Staatsangehörigen an die Ingridhütte unterbanden.<sup>192</sup> Im Herbst 1969 klagte eine türkische Arbeiterin beim Arbeitsgericht in Bonn gegen die Firma auf Herausgabe ihrer Arbeitspapiere und machte in diesem Zusammenhang die gewalttätigen und diskriminierenden Methoden der Betriebsleitung gegen migrantische Beschäftigte publik.<sup>193</sup> Sie hatte den einjährigen Arbeitsvertrag gekündigt, weil sie von ihren Vorgesetzten geschlagen worden war.<sup>194</sup> Im Frühjahr 1970 wurden die Arbeitsbedin-

<sup>191</sup> Siehe Nuria Cafaro, Bernd Hüttner und Caner Tekin (Hg.), *Gelingende und misslingende Solidarisierungen. Spontane Streiks in Westdeutschland um 1973*, Berlin 2023, [<https://www.rosalux.de/publikation/id/50904/gelingende-und-misslingende-solidarisierungen>]; Simon Goeke, *„Wir sind alle Fremdarbeiter!“ Gewerkschaften, migrantische Kämpfe und soziale Bewegungen in Westdeutschland 1960–1980*, Paderborn 2020; Manuela Bojadžijev, *Die windige Internationale. Rassismus und Kämpfe der Migration*, Münster 2008; Birke, *Wilde Streiks* (wie Anm. 40).

<sup>192</sup> Die niedrigen Löhne und „ungünstigen Arbeitsbedingungen“ veranlassten die griechische Botschaft 1964 zur Intervention beim Arbeitsamt Brühl, das daraufhin keine Arbeiter\*innen aus Griechenland mehr an die Ingridhütte vermittelte. Auch die tunesischen und türkischen Behörden verweigerten 1969 (temporär) die Vermittlung an diese Firma. Vermerk Bundesanstalt für Arbeit, 25. Februar 1970, BArch, B 149/76197; Sprechzettel Bundesanstalt für Arbeit für die Fragestunde des Deutschen Bundestages am 11. / 13. März 1970, 9. März 1970, BArch, B 149/76197; Antwort des Parlamentarischen Staatssekretärs Rohde vom 13. März 1970 auf die Fragen des Abgeordneten Dr. Slotta (SPD), [<https://dserver.bundestag.de/btp/06/06038.pdf>].

<sup>193</sup> Vermerk Staatsanwaltschaft Bonn, 27. Juli 1972, BArch, B 149/76197.

<sup>194</sup> Wallraff, *Neue Reportagen* (wie Anm. 179), S. 44.

gungen der migrantischen Beschäftigten, die zudem von „katastrophalen Behausungen“, fragwürdigen Arbeitsverträgen und Diskriminierung im Arbeitsalltag geprägt waren, schließlich zu einem Skandal, mit dem sich die Bundesregierung und der Bundestag beschäftigen mussten.<sup>195</sup> Bemerkenswert hieran waren dabei weniger die rassistischen Zustände in der Ingridhütte, die auch in anderen bundesdeutschen Unternehmen herrschten, sondern vielmehr die breite Öffentlichkeit, welche die Arbeiter\*innen für ihre Situation herzustellen vermochten.

Zuletzt versuchte Kurt Wokan (ähnlich wie Gralglas oder der letzte Eigentümer von Hirschberg) durch die Übernahme von Konkurs bedrohten Glashütten die Schlagkraft der Arbeitenden zu schwächen, um sie gegeneinander auszuspielen und in Konkurrenz zueinander zu setzen. Im Jahr 1968 gelang ihm das im oberösterreichischen Schneesgattern, vier Jahre später scheiterte er beim Kristallglaswerk Hirschberg am Widerstand der Belegschaft. Aber auch zur Schneesgattern-Belegschaft war die Beziehung des neuen Hüttenbesitzers durchweg konfrontativ, denn Wokan machte von Beginn an klar, dass er von einer starken Arbeiter\*innenvertretung nichts hielt.<sup>196</sup> Zunächst teilte er die 350-köpfige Belegschaft auf zwei Unternehmen auf, um die Betriebsratsfreistellung zu umgehen.<sup>197</sup> Anschließend weigerte er sich, nach Tarif zu entlohnen und entließ 220 Beschäftigte fristlos, nachdem diese in einen zwanzigminütigen Warnstreik getreten waren. Ein dreimonatiger Streik brach aus, als Wokan die 43-Stundenwoche ein-

---

<sup>195</sup> Bundesarbeitsministerium an Bundesanstalt für Arbeit, 25. Februar 1970, BArch, B 149/76197.

<sup>196</sup> Folgendes aus: Sendebeitrag Panorama, 2. März 1970 (wie Anm. 182); Wallraff, Neue Reportagen (wie Anm. 179), S. 46 f.; Eidenhammer, Glaseum (wie Anm. 181), S. 53; Gabriele Rünger, Der Wirtschaftsstandort Euskirchen und seine Weltunternehmen, in: Internetportal Rheinische Geschichte, undatiert, [[www.rheinische-geschichte.lvr.de/Epochen-und-Themen/Themen/der-wirtschaftsstandort-euskirchen-und-seine-weltunternehmen/DE-2086/lido/603df1cb1729e6.86036599](http://www.rheinische-geschichte.lvr.de/Epochen-und-Themen/Themen/der-wirtschaftsstandort-euskirchen-und-seine-weltunternehmen/DE-2086/lido/603df1cb1729e6.86036599)].

<sup>197</sup> In Österreich sieht das Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG) wie in der Bundesrepublik das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) vor, dass Betriebsräte ihre Betriebsrats Tätigkeit während der Arbeitszeit ausüben. Ab einer bestimmten Betriebsgröße wird eine bestimmte Anzahl von Betriebsratsmitgliedern von ihrer beruflichen Tätigkeit freigestellt.

führen wollte. Das österreichische Arbeitsgericht deklarierte sein Vorgehen als rechtswidrig, die Anwerbung von türkischen Arbeitsmigrant\*innen als Streikbrecher\*innen wurde ihm ebenfalls untersagt. Noch Anfang der 1970er Jahre hatte Wokan in Portugal ein Zweigwerk eröffnet, um die Lohnkosten der Produktion niedrig zu halten.

Dieser Strategie war indes kein langfristiger Erfolg beschieden. In einer Zeit erstarkender sozialer Kämpfe – sei es in Portugal und in den von Portugal kolonisierten Gebieten, die im April 1974 zur Nelkenrevolution und zum Fall der Diktatur führten, oder in den westdeutschen und österreichischen Betrieben: die Beschäftigten ließen sich repressiv nicht gefügig machen, setzten sich zur Wehr oder kündigten. Dem Ende Wokans unternehmerischer Tätigkeit in Portugal nach 1974 folgten der Konkurs in Schneegattern 1975 und im Jahr darauf jener in Euskirchen.<sup>198</sup>

### **Rahmenbedingungen für Belegschaftsinitiativen in der Bundesrepublik**

Die meisten der hier betrachteten Unternehmen waren für die lokalen Arbeitsmärkte von hoher Bedeutung. Sie hatten ihren Standort in abgelegenen, strukturschwachen Regionen mit seit den krisenhaften 1970er Jahren über dem bundesdeutschen Durchschnitt liegenden Arbeitslosenzahlen. Staatlicherseits war das Interesse am Erhalt der Unternehmen entsprechend groß. Wie die untersuchten Fallbeispiele verdeutlichen, führte dies allerdings nicht zu einer Unterstützung der Belegschaftsinitiativen, sondern zur großzügigen Subventionierung von (aus sehr verschiedenen und oftmals unlauteren Gründen an einer Übernahme interessierten) Unternehmern, die zwar mit großformatigen Sanierungsplänen eine schnelle (in all diesen Fällen nicht eingetretene) Aufwärtsentwicklung versprachen, die aber in der Regel

<sup>198</sup> Die Ingridhütte existierte zwar formal noch bis 1982, die Glasproduktion in Euskirchen scheint indes 1976 komplett eingestellt worden zu sein. Rünger, Wirtschaftsstandort Euskirchen (wie Anm. 196). Zur Ofenstilllegung in der Ingridhütte in Euskirchen: Protokoll Geschäftsleitungssitzung (GHS), 16. Juli 1976, Privatarchiv [Schmidt], S. 1.

nur in geringem Umfang eigenes Kapital einbrachten und stattdessen den Staat und vor allem die Beschäftigten in der Pflicht sahen. Einige dieser Mundglashütten gerieten zuletzt, wie die Glashütte Süßmuth, in die Hände von auch im juristischen Sinne Wirtschaftskriminellen beziehungsweise von Geschäftsleuten, die in der branchenübergreifenden Krisenstimmung seit den 1970er Jahren aus dem staatlichen Interesse am Erhalt von Arbeitsplätzen für sich Kapital zu schlagen verstanden.<sup>199</sup>

So groß in diesen Fällen die Bereitschaft der staatlichen Förderinstanzen gegenüber eloquent auftretenden „Investoren“ war, ihren Forderungen nach öffentlichen Finanzierungshilfen entgegenzukommen, die „weit über das Übliche hinausgehen“,<sup>200</sup> so kleinlich wurden sie gegenüber dahingehenden Gesuchen von Belegschaftsinitiativen. Die Belegschaftsvertreter von Süßmuth und Hirschberg hatten ungleich umfangreichere Vorleistungen zu erbringen, um ihre Kreditwürdigkeit zu belegen. Mit der Forderung nach einem Gutachten über die zukünftige Marktentwicklung koppelte der hessische Wirtschaftsminister die staatliche Unterstützung der Hirschberg-Genossenschaft an eine vollends wirklichkeitsfremde Bedingung.<sup>201</sup> Das Schwanken von Landesregierungen „zwischen Unterstützungsbereitschaft und Abwarten“ war eine typische Erfahrung von Belegschaftsinitiativen in der Bundesrepublik.<sup>202</sup> Die Beschäftigten des Kristall-

---

<sup>199</sup> Mende, Spur der Scherben (wie Anm. 1), S. 583. Unter Verdacht wirtschaftskriminellen Vorgehens stand auch der letzte Eigentümer des Kristallglaswerks Hirschberg, Gewerkschaftspost, Mai 1974 (wie Anm. 76); Ulrich Stang (DKP) an die Fraktionen von SPD und FDP im hessischen Landtag, 5. August 1974, DIZ, Bestand Kleiner. Die Jusos verwiesen dagegen auf die Legalität von Haefelis Geschäftspraktiken und forderten entsprechende Gesetzesänderungen. Jusos: „Konsequenzen ziehen“. Unternehmer sollen künftig den Standort für ihren Betrieb nicht mehr frei wählen können, in: Oberhessische Presse, 30. Juli 1974, DIZ, Bestand Kleiner.

<sup>200</sup> Karry an Bennigsen-Foerder, 1. Februar 1972 (wie Anm. 71), S. 2.

<sup>201</sup> Die Nachfrageentwicklung war für alle Unternehmen der Branche schwierig zu bestimmen bzw. zu prognostizieren. Selbst die Autoren der vom Bundeswirtschaftsministerium Mitte der 1980er Jahre beim Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung in Auftrag gegebenen Branchenstudie übergangen diesen Punkt mit dem Hinweis, dass eine umfassende Nachfrageanalyse „im Rahmen dieser Untersuchung“ nicht erstellt werden könne. Gerhard Neckermann / Hans Wessels, Die Glasindustrie. Ein Branchenbild, Berlin 1987, S. 219.

<sup>202</sup> Duhm, Krisenbetriebe (wie Anm. 3), S. 17.

glaswerks Hirschberg wie auch die von Buder scheiterten letzten Endes daran, dass sie vom Land keine Unterstützung bei der notwendigen Kreditaufnahme erhielten. In den meisten, nicht öffentlich gewordenen Übernahmeüberlegungen dürfte dies, wie unter den Beschäftigten der Josephinenhütte, der Grund gewesen sein, sie als unrealisierbar nicht weiter zu verfolgen.

Die im Fall Süßmuth erfolgreiche Belegschaftsübernahme lag maßgeblich darin begründet, dass es hier gelang, das Land Hessen zur Bewilligung einer 50-prozentigen Ausfallbürgschaft zu bewegen. Doch der Umfang der finanziellen Unterstützung wurde dem eigentlichen Bedarf nicht gerecht und wurde zudem nur zu sehr restriktiven Bedingungen gewährt.<sup>203</sup> Hieraus resultierte eine unverhältnismäßig hohe Abhängigkeit des Belegschaftsunternehmens von den Gläubigern und Bürgen, die großen Einfluss auf die Geschäftsleitung nahmen und den demokratischen Prozess behinderten und letztlich untergruben. Die mit der Akzeptanz dieser prekären Startbedingungen einhergehenden Widrigkeiten gaben die Selbstverwaltungsaktiven der Glashütte Süßmuth ihren Kolleg\*innen des Kristallglaswerks Hirschberg als einen Erfahrungswert mit, den sie tunlichst vermeiden sollten.<sup>204</sup> Und die Hirschberg-Beschäftigten berücksichtigten diese Warnung und stellten in den Übernahmeverhandlungen von Anfang an klar, dass sie die Schulden des vorherigen Eigentümers nicht übernehmen werden.<sup>205</sup>

Die Unterstützung solcher Belegschaftsinitiativen hätte eine Möglichkeit sein können, auf makroökonomische Strukturveränderungen mit einer offensiv gestaltenden Politik zu reagieren, die die proklamierten Demokratisierungsversprechen einlöst. Doch die in der Bundes-

<sup>203</sup> Siehe Mende, *Spur der Scherben* (wie Anm. 1), S. 180 u. 469–494. Eine, wenn überhaupt, dann zu geringe staatliche Unterstützung beschreibt Rob Paton als generelles Problem für Worker Takeovers. Paton, *Reluctant Entrepreneurs* (wie Anm. 11), S. 74.

<sup>204</sup> Gesprächsprotokoll, 26. Januar 1974 (wie Anm. 74), S. 2.

<sup>205</sup> Dies wurde als „einzige Bedingung“ auch in den im Rahmen der Solidaritätsaktion unterzeichneten Bürgschaftserklärungen explizit festgehalten. Siehe bspw. Bürgschaftserklärungen Barbara Römer, 5. September 1974, DIZ, Bestand Kleiner, Herv. i. O.

republik regierende SPD setzte lieber auf Industriepolitik, das heißt auf die Subventionierung von „Zukunftsindustrien“, und flankierte die Abwicklung beziehungsweise krisenhafte Transformation der „Traditionsindustrien“ höchstens sozialpolitisch (mit Konkursausfallgeld, Sozialplänen, Auffang- und Transfergesellschaften etc.). Dort, wo Belegschaftsübernahmen wie im Fall Süßmuth staatliche Fördermittel erhielten, waren diese so geringfügig, dass sich die Bedeutung von *Worker Takeovers* letztlich auf eine Funktion als Puffer gegenüber plötzlichen Massenentlassungen reduzierte, die den lokalen Arbeitsmarkt schrittweise auf Betriebsschließungen vorbereiteten.<sup>206</sup> Zugleich sollte damit sozialen Unruhen vorgebeugt werden, was für die in Hessen seit den 1960er Jahren an Wähler\*innenzustimmung verlierende SPD im Fall Süßmuth eine gewichtige Rolle spielte.<sup>207</sup>

Als zentrales Argument gegen eine Unterstützung der vorgestellten Belegschaftsinitiativen wurden in zunehmendem Maße die fehlenden Zukunftsaussichten der Branche angeführt – mitunter mit dem paternalistischen Zusatz, dass es daher nicht zu verantworten sei, die Beschäftigten diesem Risiko auszusetzen.<sup>208</sup> Der ideologische Charakter dieser Schutzbehauptung zeigt sich mit Blick auf die vielen Zumutungen und Entbehrungen, die den Arbeitenden dieser Unternehmen im schleichenden Verfall derselben dennoch abverlangt wurden und in den Verantwortungsbereich eben jener Manager fielen, die sich zwar als Retter der Arbeitsplätze zunächst feiern und öffentlich fördern ließen, für ihre Fehlentscheidungen aber nicht zur Rechenschaft gezogen wurden – und zwar weder auf rechtlicher Ebene noch diskursiv oder erinnerungspolitisch. Ihr Misserfolg wurde damals wie heute mit der Krise und dem unausweichlichen Niedergang der Mundglasbranche erklärt, die Probleme in Belegschaftsunternehmen wie Süßmuth dagegen vorrangig auf die demokratischen Entscheidungsstrukturen und kollektiven Eigentumsverhältnisse zurückgeführt.

---

<sup>206</sup> Mit Verweis auf Keith Bradley: Paton, *Reluctant Entrepreneurs* (wie Anm. 11), S. 10 f.

<sup>207</sup> Mende, *Spur der Scherben* (wie Anm. 1), S. 191–199.

<sup>208</sup> So bspw. Heinz-Herbert Karry (FDP) im Fall Hirschberg, siehe FR, 28. August 1974 (wie Anm. 100).



Dies verdeutlicht: Unternehmen, die sich im kollektiven Besitz der Arbeitenden befanden und von ihnen verwaltet wurden, galten den Behörden und Banken als per se ökonomisch ineffizient – eine Vorstellung, die auch unter den gewerkschaftlichen und parteipolitischen Repräsentanten der Arbeiter\*innen virulent und zudem mit politischen Vorbehalten verbunden waren, die wiederum im deutschen Kontext mit einer besonders ausgeprägten Skepsis gegenüber dezentralen Organisationsansätzen zusammenhing.<sup>209</sup> Weite Teile der institutionellen Repräsentanten einte die Annahme, dass die Arbeitenden hierfür (noch) nicht das entsprechende (politische beziehungsweise unternehmerische) Bewusstsein und Wissen hätten und deshalb ihrer zentralen Kontrolle unterworfen werden müssten. Befürchtet wurde hier ein Kontrollverlust und eine aus der Spaltung der Arbeiterschaft resultierende Schwächung ihrer Interessenvertretung auf politischer, überbetrieblicher Ebene (artikuliert als Revolutionsfurcht oder Furcht vor Betriebsegoismus beziehungsweise -syndikalismus) – eine Angst, die in der SPD und den der SPD damals noch sehr nahestehenden DGB-Gewerkschaften mit der sozialdemokratischen Beteiligung an der Bundesregierung seit 1966 einmal mehr zunahm.

Neben der Finanzierungsproblematik waren Kollektivunternehmen in der Bundesrepublik mit einer sehr ungünstigen Rechtslage konfrontiert. Eine Rechtsform zu finden, die das unternehmerische Risiko an ein kollektives, nicht privat haftendes Rechtssubjekt delegiert und gleichzeitig den Anforderungen an eine (wie auch immer definierte) demokratische Praxis der Unternehmensführung genügt, bereitete enorme Schwierigkeiten.<sup>210</sup> Als eine Form der wirtschaftlichen Selbsthilfe in der Arbeiter\*innenbewegung gab es zwar die Rechtsform der

<sup>209</sup> Siehe Mende, *Spur der Scherben* (wie Anm. 1), S. 684–688.

<sup>210</sup> Burghard Flieger (Hg.), *Produktivgenossenschaften oder der Hindernislauf zur Selbstverwaltung. Theorie, Erfahrungen und Gründungshilfen zu einer demokratischen Unternehmensform*, München 1984, S. 254–277; Das trifft auch heute noch zu: Rupy Dahm, *Alternatives Gesellschaftsrecht. Selbstverwaltete Kollektivbetriebe und ihre rechtlichen Herausforderungen*, in: *das freischüßler*, 20 (2014) [[http://akj.rewi.hu-berlin.de/zeitung/15-20/pdf/fs20-02\\_Alternatives\\_Gesellschaftsrecht.pdf](http://akj.rewi.hu-berlin.de/zeitung/15-20/pdf/fs20-02_Alternatives_Gesellschaftsrecht.pdf)].

Genossenschaft,<sup>211</sup> die in der damaligen Bundesrepublik – anders als in Italien, Spanien oder Frankreich – für Belegschaftsbetriebe allerdings wenig Attraktivität besaß. Im Fall Süßmuth führten die Gewerkschaftsfunktionäre die „umständlich[en] und schwerfällig[en]“ Ein- und Austrittsregelungen sowie die ungünstigere Haftungs- und Besteuerungslage als Gründe gegen diese Rechtsform an.<sup>212</sup> Hinzu kam, dass sie nach bundesdeutscher Rechtslage mit erheblichen Abhängigkeiten von den genossenschaftlichen Prüfungsverbänden<sup>213</sup> sowie deren Rentabilitätskriterien verbunden waren und die juristisch verpflichtenden Strukturelemente einer zentralen Organisationsstruktur demokratische Entscheidungsprozesse tendenziell begrenzte.<sup>214</sup>

Die Novelle des Genossenschaftsgesetzes von 1973 verbesserte die Rechtslage hinsichtlich der Haftungsfrage; im Genossenschaftsstatut konnte nun der Verzicht auf die Nachschusspflicht festgehalten werden.<sup>215</sup> Im darauffolgenden Jahr unternahmen die Selbstverwaltungs-

---

<sup>211</sup> Vgl. Gisela Notz, *Genossenschaften. Geschichte, Aktualität und Renaissance*, Stuttgart 2021.

<sup>212</sup> Nach dem damals gültigen Genossenschaftsgesetz war eine (über den Genossenschaftsanteil hinausgehende) Haftung noch bis zu 18 Monaten nach Ausscheiden eines Genossenschaftsmitglieds nicht ausgeschlossen. Franz Fabian, Vom „Fall“ zum „Modell“ Glashütte Süßmuth, in: Ders. (Hg.), *Arbeiter übernehmen ihren Betrieb oder Der Erfolg des Modells Süßmuth*, Hamburg 1972, S. 15 f.; Franz Fabian, „Genossenschaftliche“ Glashütte Süßmuth, in: Fritz Vilmar (Hg.), *Strategien der Demokratisierung. Band II: Modelle und Kämpfe der Praxis*, Darmstadt u. a. 1973, S. 415 f.; Gero B. Friedel, Rechtliche und rechtspolitische Aspekte des Modells, in: Franz Fabian (Hg.), *Arbeiter übernehmen ihren Betrieb oder Der Erfolg des Modells Süßmuth*, Hamburg 1972, S. 72.

<sup>213</sup> Die Mitgliedschaft in einem genossenschaftlichen Prüfverband war seit Dezember 1930 für als gemeinnützig anerkannte Wohnungsbaugenossenschaften verpflichtend – mit der Novelle des Genossenschaftsgesetzes von 1934 übertrugen die Nazis eine solche Pflichtmitgliedschaft auf alle Genossenschaften, was ihnen eine zentrale Kontrolle ermöglichte. Der Zentralismus im deutschen Genossenschaftswesen wurde also unter der NS-Diktatur forciert und blieb nach 1945 bestehen. Notz, *Genossenschaften* (wie Anm. 211), S. 137.

<sup>214</sup> Aus diesen Gründen wurden in der seit den 1970er Jahren entstehenden Alternativen Ökonomie kaum Genossenschaften gegründet. Flieger, Plädoyer (wie Anm. 56), S. 262 f.; Wolfgang Münst, *Juristische Grundlagen zur Gründung und Prüfung einer Genossenschaft*, in: Burghard Flieger (Hg.), *Produktivgenossenschaften oder der Hindernislauf zur Selbstverwaltung*, München 1984, S. 283–290.

<sup>215</sup> Im Konkursfall hatten Genossenschaftsmitglieder damit nur den Verlust des eingezahlten Genossenschaftsanteils, „aber keine weitergehende Haftung mit ihrem Privatvermögen“ zu befürchten. Münst, *Genossenschaft* (wie Anm. 214), S. 279.

aktiven der Glashütte Süßmuth – nach ihren vierjährigen Erfahrungen mit den aus der juristischen Unklarheit des „Modells Süßmuth“ resultierenden Schwierigkeiten und zeitgleich zu den Überlegungen der Hirschberg-Belegschaft – den Versuch zur Gründung einer Genossenschaft, wurden hierin aber von den Gewerkschaftsfunktionären ausgebremst.<sup>216</sup> Die Bedenken, die in Gewerkschaft wie auch in der SPD gegenüber der Rechtsform der Genossenschaft vorherrschten, waren grundsätzlicher Art. Mögen diese für die Vertreter des Landes Hessen auch mit den in den Nachkriegsjahren „gesammelten bitteren Erfahrungen“ mit der staatlichen Förderung sogenannter Flüchtlingsgenossenschaften zusammengehangen haben,<sup>217</sup> so stellte für die Gewerkschaftsfunktionäre offensichtlich das Oppenheimersche Transformationsgesetz, das eine entsolidarisierende Spaltung in Genossen und lohnabhängige Nicht-Genossen als zwangsläufige Entwicklung in Produktivgenossenschaften prognostizierte, ein vorzubeugendes Bedrohungsszenario dar.<sup>218</sup>

<sup>216</sup> Mende, Spur der Scherben (wie Anm. 1), S. 260 f. u. 489–491.

<sup>217</sup> Zwischen 1945 und 1949 wurde in Hessen die oftmals auf „genossenschaftlicher Basis“ erfolgte „Neuansiedlung von Unternehmen“ öffentlich gefördert, von denen viele „unter Hin-nahme erheblicher Verluste durch den Staat liquidiert werden mussten.“ Mit Verweis auf diese „bitteren Erfahrungen“ hatte das hessische Ministerium des Inneren (HMdI) 1957 Antragstel-lern, die die insolvente Glashütte Stubbe in Allendorf in Form einer Genossenschaft fortführen wollten, eine Absage erteilt. HMdI an Aufbaugesellschaft Allendorf GmbH, 18. Januar 1957, DIZ, Bestand 247. R 147.

<sup>218</sup> Das breit und oftmals falsch rezipierte „Transformationsgesetz“ des Nationalökonom und Soziologen Franz Oppenheimer besagt, dass „[n]ur äußerst selten [...] eine Produktionsgenossenschaft zur Blüte [gelangt.] Wenn sie aber zur Blüte gelangt, hört sie auf eine Produk-tivgenossenschaft zu sein.“ Infolge einer fehlenden Differenzierung zwischen Produktionsgenossenschaft und Produktivgenossenschaft wurde in der Rezeption oftmals übersehen, dass Oppenheimer keinesfalls die Überlebensfähigkeit der genossenschaftlichen Eigentumsform an sich bezweifelte. Seine Skepsis bezog sich vielmehr auf *Produktivgenossenschaften*, in denen die Arbeitenden zugleich Eigentümer sind, wie es bei *Produktionsgenossenschaften* nicht der Fall ist. Franz Oppenheimer, Die Siedlungsgenossenschaft. Versuch einer positiven Überwindung des Kommunismus durch Lösung des Genossenschaftsproblems und der Agrarfrage, Leipzig 1896, S. 45. Zur Fehlinterpretation siehe Delal Atmaca, Produktivgenossenschaften. Zwischen Utopie und Realismus, in: Thomas Brockmeier / Ulrich Fehl (Hg.), Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften, Göttingen 2007, S. 537–539.

Festzuhalten bleibt: Die Entstehungs- und Existenzbedingungen für selbstverwaltete Betriebe – seien sie aus der „alten“ Arbeiter\*innenbewegung oder seit den 1970er Jahren aus den Neuen Sozialen Bewegungen heraus entstanden – waren in der Bundesrepublik im westeuropäischen Vergleich denkbar ungünstig. Bis zur Gründung der Partei Die Grünen im Jahr 1980 hatten sie keine Lobby. Es fehlte an einer die kollektive Form des Unternehmensbesitzes mit einer demokratischen Entscheidungsfindung absichernden Rechtsform ebenso wie an Finanzierungs-, Beratungs- und Vernetzungsmöglichkeiten. Diese waren von den (einstigen) „Säulen“ der Arbeiter\*innenbewegung – der sich von der Arbeiter- zur Volkspartei transformierenden SPD, den in korporatistische Strukturen der Sozialpartnerschaft eingebundenen Gewerkschaften und der von den liberal-konservativen Verbänden dominierten Genossenschaftsbewegung – auch nicht erkämpft, auf- oder ausgebaut worden. Stattdessen dominierten vorurteilsbehaftete Annahmen die Entscheidungen sowohl in den Gewerkschaften als auch in den staatlichen Förderinstanzen, die somit zu Selffulfilling Prophecys wurden. Zu einer grundlegenden, die Gründungshürden für basisdemokratische Kollektive abbauenden Reform des Genossenschaftsgesetzes von 1889, wie seit den 1980er Jahren von der „neuen Genossenschaftsbewegung“ gefordert, kam es erst 2006.<sup>219</sup>

Belegschaftsbetriebe wie die Glashütte Süßmuth standen folglich – auch weil andere Belegschaftsübernahmen scheiterten – in der Bundesrepublik relativ isoliert da. Solidarische Netzwerke im betrieblichen Umfeld waren kaum ausgeprägt, die aber für die Existenz selbstverwalteter Betriebe von großer Bedeutung sind, wie Hudson am Beispiel Argentiniens aufzeigt.<sup>220</sup> Bundesdeutsche Gewerkschaften gewährten anders als im Fall Süßmuth solchen Belegschaftsinitiativen kaum Hil-

---

<sup>219</sup> Burghard Flieger, Das novellierte Genossenschaftsgesetz als Chance für die Sozialwirtschaft, in: Clarita Müller-Plantenberg (Hg.), *Solidarische Ökonomie in Europa. Betriebe und regionale Entwicklung*, Kassel 2007, S. 265–273; Herbert Klemisch / Moritz Boddenberg, *Zur Lage der Genossenschaften. Tatsächliche Renaissance oder Wunschdenken?*, in: *WSI Mitteilungen*, 8 (2012), S. 570–580.

<sup>220</sup> Hudson, *Wir übernehmen* (wie Anm. 5), S. 83–111.

feststellung, sondern versuchten vielmehr, weitere Präzedenzfälle zu verhindern.<sup>221</sup> Und auch die SPD hielt sich (jenseits ihrer Orts- oder Jugendverbände und teilweise im Widerspruch zu ihren öffentlichen Verlautbarungen) mit konkreter Unterstützung sehr bedeckt beziehungsweise setzte durch Verzögerungstaktik auf ein möglichst schnelles Scheitern aus Gründen, für die sie nicht verantwortlich gemacht werden wollte. Konkrete Unterstützung bei Finanzierung und Beratung erhielten solche Initiativen in den 1970er Jahren mitunter von einzelnen philanthropischen beziehungsweise sozialreformerischen Unternehmern wie Carl Backhaus, Louis Fischer oder Hansheinz Porst, die beispielsweise im Fall Beku als Bürgen einsprangen.<sup>222</sup> Die Belegschaftshütte Süßmuth sah sich zuletzt – als sich die Gewerkschaft immer mehr aus dem Betrieb zurückzog – zur Kooperation mit teils antigewerkschaftlichen Netzwerken, wie dem anthroposophischen Gründerkreis der GLS-Bank aus Bochum oder der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP), gezwungen.<sup>223</sup>

Ein breiteres solidarisches Umfeld entwickelte sich erst mit den Neuen Sozialen Bewegungen, deren Infrastrukturen in den 1980er Jahren Belegschaftsinitiativen Hilfestellung bieten konnten.<sup>224</sup> Auch

<sup>221</sup> In der internen Kommunikation über die Belegschaftsinitiative Hirschberg führte der stellvertretende IG-Chemie-Hauptvorstandsvorsitzende Werner Vitt diesen Punkt explizit an, indem er auf die „weitere[n] 11 Glashütten“ verwies, die damals „kurz vor dem Konkurs oder im Konkurs“ standen und „gleiche Ansprüche geltend machen könnten.“ Gleichwohl zeigte die IG Chemie in diesem Fall ihre ablehnende Haltung noch nicht so offen wie Anfang der 1980er Jahre gegenüber jener im Fall Kaffee HAG in Oldenbüttel. Vitt, 20. September 1974 (wie Anm. 80), S. 3; Rainer Duhm, Manège oder Parkett? Die Rolle deutscher Gewerkschaften bei Betriebsübernahmen, in: Gisela Notz / Klaus-Dieter Heß / Ulrich Buchholz u. a. (Hg.), Selbstverwaltung in der Wirtschaft. Alte Illusion oder neue Hoffnung?, Köln 1991, S. 82.

<sup>222</sup> Hans Otto Eglau, Die Pioniere von Thüengersheim. Wie die Belegschaft der Konkursfirma Beku den Betrieb in eigener Regie weiterführen will, in: Die Zeit, 26. Mai 1972, [www.zeit.de/1972/21/die-pioniere-von-thuengersheim]. Zu Carl Backhaus, der 1970 im Fall Süßmuth mit seiner Bürgschaft für die noch offenen 15 Prozent der Kreditsumme in letzter Minute das Scheitern der Kreditverhandlungen abwendete, siehe: Mende, Spur der Scherben (wie Anm. 1), S. 179 u. 233 f.

<sup>223</sup> Mende, Spur der Scherben (wie Anm. 1), S. 548, 260, 291 f., 489 f. u. 569–573.

<sup>224</sup> Duhm, Krisenbetriebe (wie Anm. 3), S. 40–44.

im Fall Süßmuth hatten die Betriebsaktivisten im Kampf um die Betriebsübernahme mit undogmatischen Linken zusammengearbeitet.<sup>225</sup> Einer Entfaltung solcher Verbindungen stand allerdings die Abwehrhaltung der Gewerkschaftsfunktionäre entgegen, von denen die Belegschaft sehr abhängig war, da sie den Kontakt zu den Gläubigern vermittelten. Die Bedingungen für eine Annäherung und gemeinsame politische Praxis von Angehörigen der „alten“ Arbeiter\*innenbewegung und der Neuen Linken waren in der bundesrepublikanischen Gesellschaft, deren konstitutiver Antikommunismus um und nach „1968“ nicht nur im konservativen, sondern auch im sozialdemokratisch-gewerkschaftlichen Lager eine Konjunktur erlebte, sehr widrig.

Dass es trotz dieser ungünstigen Bedingungen vor allem in der bundesdeutschen Mundglasbranche vermehrt zu Belegschaftsinitiativen kam, lag daran, dass hier – wie eingangs dargelegt – die wichtigsten Ressourcen für die Produktion unmittelbar in den Händen der Arbeitenden lagen. Daraus resultierte eine relativ große Abhängigkeit der Unternehmensleitungen, die für diese immer problematischer wurde, je selbstbewusster die Beschäftigten nicht nur Lohnerhöhungen und bessere Arbeitsbedingungen, sondern eben auch Mitsprache einforderten. Diese Abhängigkeit konnten die Glashüttenbesitzer weder durch technische oder organisatorische Rationalisierungen noch durch externe Expertise sinnvoll schmälern, was ihnen die vielen fehlgeschlagenen Reformen jener Zeit vor Augen führte und Grund für zunehmend konfrontative Arbeitsbeziehungen war. In den teils sehr heftigen Machtkämpfen, die um „1968“ in diesen Betrieben ausgetragen wurden, konnten sich die Geschäftsführungen letztlich nur zum Preis der Reduktion von Produktionskapazitäten und der damit als Disziplinarmittel forcierten Androhung von Arbeitsplatzverlust bei gleichzeitiger Steigerung des Zukaufs von Handelsware aus Staaten mit einem niedrigeren Lohnniveau und in der Regel geringeren de-

---

<sup>225</sup> Mende, *Spur der Scherben* (wie Anm. 1), S. 211–221. Die Hirschberg-Belegschaft erhielt Unterstützung vor allem seitens der DKP Marburg-Biedenkopf und vom regionalen sowie Bundesverband der Jusos. Siehe DIZ, Bestand Kleiner; Stadtarchiv Marburg, S 4 SM DKP Marburg; FHI, Schöf-1198.

mokratischen Standards beziehungsweise mit autoritären politischen Verhältnissen behaupten – das heißt zum Preis der Transformation der Produktions- zu Dienstleistungsunternehmen. Für die Mundglasbranche, deren überwiegend mittelständische Firmen mit dem Verlust der produktiven Basis im Handel auf einem zunehmend globalisierten Markt kaum konkurrenzfähig waren, führte diese Entwicklung zum rasanten Niedergang.

## Aufbruch und Niederlage

Die hier vorgestellten Belegschaftsinitiativen vermitteln einen Eindruck davon, auf welche Weise „1968“ auch die Arbeitswelt erfasst hatte. Der Betrieb wurde damals (nicht erstmals, aber in historisch neuer Qualität) zu einem politischen Ort, an dem sich Arbeiter\*innen für ihre Vorstellungen von gerechten Löhnen, von guter Arbeit und demokratischer Teilhabe Gehör verschafften. Das „1968“ in der Arbeitswelt war jedoch weniger Signum eines Wertewandels oder einer neuen Anspruchshaltung als vielmehr Indiz für veränderte Kräfteverhältnisse. Mit der Entwicklung eines von „Vollbeschäftigung“ geprägten Arbeitsmarkts und der Bundesrepublik als demokratisch verfasster Sozialstaat hatte sich die Handlungsposition der Beschäftigten in den Betrieben enorm verbessert. Als gewichtige Veränderung um „1968“ hebt Peter Birke den Aspekt der „Veröffentlichung“ hervor. Demnach hätten die Arbeitenden lediglich „ihr Visier“ geöffnet, die „bereits zuvor vorhandenen sozialen Ansprüche und Forderungen [...] auf den Tisch [gelegt] und öffentlich [verhandelt]“.<sup>226</sup> Immer mehr Beschäftigte engagierten sich betriebs- oder gewerkschaftspolitisch und wählten hierfür teilweise auch Formen außerhalb der etablierten Strukturen der Interessenvertretung. Dies verdeutlicht, welche Sprengkraft der basisdemokratische Aufbruch in der Arbeitswelt und die

<sup>226</sup> Peter Birke, *Der Eigen-Sinn der Arbeitskämpfe. Wilde Streiks und Gewerkschaften in der Bundesrepublik vor und nach 1969*, in: Bernd Gehrke und Gerd-Rainer Horn (Hg.), *1968 und die Arbeiter. Studien zum „proletarischen Mai“ in Europa*, Hamburg 2007, S. 58; Birke, *Wilde Streiks* (wie Anm. 40), S. 214 f. u. 334 f.

Politisierung der Betriebe besaßen – und das sowohl für die Unternehmer als auch für die institutionellen Repräsentanten der Arbeitenden, die, wenn auch aus konträren Motiven, demgegenüber eine gleichermaßen abwehrende Haltung annahmen – mit fatalen Folgen.

Für die belegschaftseigene Glashütte Süßmuth konnte an anderer Stelle ausgeführt werden, welches Potenzial in solchen betrieblichen Aufbrüchen zutage trat – und zwar gleichermaßen in ökonomischer, sozialer und politischer Hinsicht.<sup>227</sup> Die Demokratisierung der Entscheidungsfindung im Betrieb steigerte nicht nur die Leistungsbereitschaft der Arbeitenden, sondern integrierte auch ihr Erfahrungswissen und ihre Kreativität in dieselbe. Der Austausch im Kollektiv brachte für die verschiedenen Interessen und Bedürfnisse in einer heterogenen Belegschaft angemessene Lösungen für im Unternehmen bestehende Probleme hervor. Die sich während der Selbstverwaltung für alle Beschäftigten eröffnende Möglichkeit, frei ihre Meinung zu sagen und offen Kritik an den Kolleg\*innen wie auch an den Vorgesetzten üben zu können, ohne wie zuvor oder danach mit Sanktionen rechnen zu müssen, begünstigte, dass auch Angehörige marginalisierter Belegschaftsgruppen öffentlich das Wort ergriffen und für ihre Belange eintraten. In den intensivierten, wenn auch teils sehr konflikträchtigen Auseinandersetzungen fanden Verständigungs- und Annäherungsprozesse zwischen Angehörigen unterschiedlicher sozialer Gruppen innerhalb wie auch außerhalb des Betriebs statt, in denen Ansätze einer die verschiedenen Formen sozialer Ungleichheit transzendierenden Kollektivität und übergreifenden Solidarität zutage traten. Die betriebsnahe Tarifpolitik, wie sie in der Glashütte Süßmuth in den ersten Jahren nach der Belegschaftsübernahme praktiziert wurde, verdeutlichte zudem das Potenzial, wie durch eine stärkere Partizipation der Mitgliederbasis die Position der Gewerkschaften in den Betrieben verfestigt und hierdurch auch ihr Einflussbereich auf überbetrieblicher Ebene hätte ausgedehnt werden können.<sup>228</sup> Denn hierdurch hätten die unterschiedlichen Interessen der sozial heterogenen Belegschaften (und die

---

<sup>227</sup> Mende, *Spur der Scherben* (wie Anm. 1), S. 305–513.



unterschiedlichen Bedingungen in den Betrieben) in der gewerkschaftlichen Tarifpolitik stärker Berücksichtigung finden und somit die Voraussetzungen für ein (betrieblich wie überbetrieblich) geschlossenes Auftreten der Arbeiter\*innen verbessert und zugleich die tarifpolitischen Verhandlungsspielräume der Unternehmer eingeschränkt werden können.

Die im Nachhinein lediglich als defensiv erinnerten Proteste gegen die seit den 1970er Jahren zunehmenden Massenentlassungen und Betriebsschließungen waren Ausdruck einer selbstbewussten Weigerung von Arbeitenden, sich „dem kapitalistischen Schicksal“ nicht (mehr länger) widerstandslos auszuliefern.<sup>229</sup> Wie bei Süßmuth, so war auch in anderen Fällen die akute Bedrohung der finanziellen Existenzgrundlage der Anlass für kollektives Handeln von Belegschaften, das sich aber nicht auf deren Angst vor Arbeitslosigkeit reduzieren lässt. Denn diesen Protesten lagen Vorstellungen von Entwicklungsalternativen zugrunde, die abhängig von den Hintergründen für den Personalabbau oder die Betriebsschließungen sehr unterschiedlich ausfielen. Die Beschäftigten der hier betrachteten Mundglashütten konnten – jenseits der Pauschalbegründung „Krise“ – jeweils sehr konkrete Ursachen für die wirtschaftlichen Probleme anführen, die vor allem hausgemacht waren und denen gegenüber sie jeweils auch um konkrete Lösungsansätze wussten. Auch in anderen Branchen versuchten Beschäftigte, ihre Betriebe fortzuführen, und gründeten mitunter als Vorbereitung hierzu Arbeitskreise, in denen sie sich über Möglichkeiten alternativer Produktion und Produkte verständigten.<sup>230</sup> Mit sol-

<sup>228</sup> Ebd., S. 201, 204 f., 209 f., 289 f., 348, 351 u. 701–703; Udo Achten, *Flächentarifvertrag und betriebsnahe Tarifpolitik. Vom Anfang der Bundesrepublik bis in die 1990er Jahre*, Hamburg 2007.

<sup>229</sup> Zitat aus der Streikzeitung der Belegschaft der Zementfabrik Seibel & Söhne Erwitte (1975), Beilage von Dieter Braeg (Hg.), „Wir halten den Betrieb besetzt“. *Texte und Dokumente zur Betriebsbesetzung der Zementfabrik Seibel & Söhne in Erwitte im Jahre 1975*, Berlin 2015. Ebenso Duhm, *Krisenbetriebe* (wie Anm. 3), S. 5 f.

<sup>230</sup> Solche Überlegungen gab es damals unter den Beschäftigten der Rüstungs- und Schiffbauindustrie oder auch in der Automobilindustrie. Siehe Graber Majchrzak, *Arbeit* (wie Anm. 26), S. 484 f.; Klaus Mehrens (Hg.), *Alternative Produktion. Arbeitnehmerinitiativen für sinnvolle Arbeit*, Köln 1983; Ulrich Briefs, *Anders produzieren, anders arbeiten, anders le-*

chen Protest- und Aktionsformen gelang es – wie Nelli Tügel am Beispiel der über fünfmonatigen Besetzung des Krupp-Werks im Duisburger Stadtteil Rheinhausen (1987/88) aufzeigt –, den „von Sachzwang-Argumenten dominiert[en] [...] Diskurs um die Bewältigung“ der Branchenkrisen (wenn auch nur punktuell und kurzzeitig) zu unterlaufen.<sup>231</sup>

In ihrem Aufbegehren legten Arbeitende also den sozialen Kontext, in dem jedes Wirtschaften stets eingebettet ist, offen, deklarierten diesen als demokratisch gestalt- und veränderbar und agierten hierin politisch. Zutage traten dabei Ansätze einer Vorstellung vom Ökonomischen, in der wirtschaftliche mit sozialen und politischen Zielen vereinbar und wechselseitig bedingt sind. So entsprachen Forderungen nach linearen (statt prozentualen) Lohnerhöhungen als Mittel einer „solidarische[n] Lohnpolitik von unten“, wie sie in der Glashütte Süßmuth wie generell in den „wilden“ Streiks der 1960er und 1970er Jahre erhoben wurden und die die geschlechtsspezifische Lohndiskriminierung reduzieren sollten,<sup>232</sup> nicht nur dem Gerechtigkeitsempfinden unter Arbeiter\*innen, sondern eben auch ihren Effizienzvorstellungen.<sup>233</sup> Diesen Vorstellungen lag ein um soziale Faktoren erweitertes Verständnis von ökonomischer Effizienz sowie ein solidarischer und kollektiver (statt kompetitiver und individualisierender) Umgang mit Knappheit zugrunde. Einem „Fenster in eine andere Welt“<sup>234</sup> gleich öffnete sich im basisdemokratischen Aufbruch der Blick auf alternative, letztlich aber im Bereich der Utopie verbleiben-

---

ben. Von der Alternativproduktion zur demokratischen Produktionspolitik, Köln 1986; Willi Hoss, „Komm ins Offene, Freund“. Autobiographie, Münster 2004, S. 104–108; Wolfgang Storz, Als die IG Metall das Auto noch nicht liebte. Die Industriegewerkschaft war schon einmal viel weiter, in: *express*, 6 (2020), S. 4.

<sup>231</sup> Nelli Tügel, Streik, Solidarität, Selbstermächtigung? Aushandlungsprozesse im Umfeld des wilden Streiks bei den Kölner Fordwerken 1973 und des Besetzungstreiks bei Krupp in Duisburg Rheinhausen 1987/88, in: *Arbeit, Bewegung, Geschichte*, 1 (2016), S. 86.

<sup>232</sup> Birke, *Wilde Streiks* (wie Anm. 40), S. 179, 214, 238 u. 350.

<sup>233</sup> Mende, *Spur der Scherben* (wie Anm. 1), S. 325–354.

<sup>234</sup> Gisela Notz, *Theorien alternativen Wirtschaftens. Fenster in eine andere Welt*, Stuttgart 2011. Siehe auch Friederike Habermann, *Halbinseln gegen den Strom. Anders leben und wirtschaften im Alltag*, Königstein / Taunus 2009.

de Handlungsoptionen, wodurch für die Beteiligten sowohl der Preis als auch die Verantwortlichkeiten für die stattdessen eingetretenen Entwicklungen sichtbar wurden – sei es in Unternehmen, in den Organisationen der Repräsentation oder in staatlichen Einrichtungen und in der Gesellschaft generell.

Die emanzipatorischen Potenziale waren für die Arbeiter\*innen der hier vorgestellten Belegschaftsinitiativen konkret erfahrbar gewesen. Umso größer war ihre Enttäuschung darüber, dass die eigenen Repräsentanten sie bei der Durchsetzung ihrer Ansprüche nicht unterstützten, sondern vielmehr zum Hindernis wurden.<sup>235</sup> Letztere rechtfertigten ihr Vorgehen mit den bereits genannten ökonomischen und politischen Vorbehalten gegenüber basisdemokratischen Organisationsformen generell und stimmten zudem immer mehr in den seit „1968“ vom Unternehmerlager forcierten Krisendiskurs ein, in dem ganz klar zu sein schien, welche Branchen eine Zukunft haben würden und welche dem Untergang geweiht seien, wozu nicht zufällig vor allem die arbeitskräfteintensiven „Traditionsindustrien“ wie die Mundglasbranche zählten. Waren anlässlich der Belegschaftsinitiative Süßmuth für Landesbeamte und Gewerkschafter 1969/70 „in absehbarer Zukunft keine Krisenanzeichen für den Absatz mundgeblasenen Glases erkennbar“ gewesen, so sprachen sie zum Zeitpunkt der Belegschaftsinitiative Hirschberg im Sommer 1974 von einer bereits „seit Anfang der 60-iger Jahre“ anhaltenden und „noch nicht als abgeschlossen zu betrachtenden Strukturkrise“.<sup>236</sup> Innerhalb weniger Jahre hatte sich die Deutung der wirtschaftlichen Situation offenbar grundlegend geändert. Das eingangs erwähnte Zeitfenster für eine Demokratisierung der Wirtschaft hatte sich mit der „Krise“ abrupt geschlossen.

Anders als von der Gewerkschaftslinken intendiert, die die Glashütte Süßmuth zu einem Modell für das Funktionieren einer Demo-

<sup>235</sup> Mende, *Spur der Scherben* (wie Anm. 1), S. 546–548 u. 706; Oberhessische Presse, 10. Oktober 1974 (wie Anm. 132); [Günter Nowak], 10. November 2014 (wie Anm. 166), S. 15.

<sup>236</sup> Interner Schriftverkehr HMdI, 28. Juli 1969, FHI, Schöf-1222, S. 2 f.; Bericht Franz Fabian an IG Chemie Hauptvorstand, 5. Januar 1970, AHGR, Bestand IG Chemie, S. 3 f.; Karlheinz Böker an [Udo Kohler], 16. Mai 1974, in: AfsB, Bestand IG Chemie.

kratisierung der Wirtschaft (wie auch einer innergewerkschaftlichen Demokratisierung) etablieren wollte, entwickelte sich Süßmuth zu einem Anti-Modell. Süßmuth galt in der gewerkschaftsinternen Verständigung Anfang der 1980er Jahre nur noch als ein „Beispiel dafür“, dass „Einkommensverzichte der Beschäftigten kein Mittel sind, um zur Gesundung eines Unternehmens beizutragen“.<sup>237</sup> Die Ursachen für die Probleme in diesem Belegschaftsunternehmen wurde hingegen im Konkreten nicht analysiert, geschweige denn die eigene Verantwortung hierfür reflektiert. Aus Perspektive der „Sozialpartnerschaftsfraktion“, die sich in den heftigen Richtungskämpfen, die in der IG Chemie während der 1970er Jahre ausgefochten wurden, letztlich durchsetzte, hatten sich im Fall Süßmuth lediglich die bereits zuvor gehegten Vorbehalte bestätigt.<sup>238</sup> Die angesichts des hohen Organisationsgrads vormals als Vorreiterindustrie fungierende Mundglasbranche wurde aufgrund ihres vermeintlich unausweichlichen Niedergangs von der IG Chemie schließlich komplett fallengelassen.<sup>239</sup> Enttäuschung und Ohnmacht waren unter den sehr engagierten Gewerkschaftsmitgliedern dieser Branche immens. Solche Erfahrungen wiederholten sich in der Geschichte der Arbeiter\*innenbewegung im Laufe des 20. Jahrhunderts immer wieder – sei es 1918/19, „1968“ oder (mit Blick auf die Betriebswende in der DDR / Ostdeutschland<sup>240</sup>) 1989 ff. –, was als einer der offenbar in SPD oder DGB kaum beachteten Gründe

---

<sup>237</sup> Bericht Vorstand der IG-Chemie-Verwaltungsstelle Kassel, 2. September 1983, AHGR, Bestand IG Chemie, S. 2.

<sup>238</sup> Dies gilt generell für die politische und wissenschaftliche Betrachtung demokratischer Unternehmensformen, deren ökonomische Ineffizienz zwar oftmals angenommen wird, deren eigentliche Probleme unter Berücksichtigung der Komplexität der betriebswirtschaftlichen und sozialen Entwicklungen aber selten konkret untersucht wurden. Siehe dahingehende Kritik von: Peter Kramper, *Neue Heimat. Unternehmenspolitik und Unternehmensentwicklung im gewerkschaftlichen Wohnungs- und Städtebau 1950–1982*, Stuttgart 2008, S. 19–21.

<sup>239</sup> Eine gewisse Vorreiterrolle war der Mundglasbranche bei der tariflichen Verankerung der 40-Stunden-Woche oder des Urlaubsgeldes zugekommen. Bis Ende der 1960er Jahre verfolgte die IG Chemie die Strategie, Tariferfolge aus den kleinen, gut organisierten Branchen (wie der Mundglasbranche) auf große, eher schlecht organisierte Branchen (wie die Chemiebranche) zu übertragen. Mende, *Spur der Scherben* (wie Anm. 1), S. 52 u. 205; Jürgen Kädtler / Hans-Hermann Hertle, *Sozialpartnerschaft und Industriepolitik. Strukturwandel im Organisationsbereich der IG Chemie-Papier-Keramik*, Opladen 1997, S. 25–43 u. 80.

der bis in die Gegenwart reichenden Krise der Repräsentation betrachtet werden muss.

Das Fatale (und für die damals an der betrieblichen Basis Aktiven vermutlich nahezu Unerträgliche) an dieser Entwicklung war: Es trat exakt das ein, was die Repräsentanten eigentlich verhindern wollten beziehungsweise was sie zumindest als Begründung gegen eine weitreichende Demokratisierung der Wirtschaft wie auch der eigenen Organisationen anführten, nämlich eine nachhaltige Schwächung der kollektiven Interessenvertretung der Arbeitenden auf betrieblicher wie überbetrieblicher Ebene. Vermochten die Beschäftigten auf einem von „Vollbeschäftigung“ geprägten Arbeitsmarkt die Unternehmensleitungen noch zu Zugeständnissen zu bewegen, indem sie – durch Androhung eines Arbeitskampfes oder einer Kündigung – ihre Arbeitskraft (kollektiv oder individuell) als Druckmittel einsetzten, so eigneten sich die Unternehmen eben dieses Druckmittel in der Krise an, um die Forderungen der Arbeitenden zurückzudrängen und ihre Rechte zu schwächen: Angesichts zunehmender Arbeitslosenzahlen und neuer Möglichkeiten der Produktionsverlagerung setzten sie die Ankündigung von Personalabbau und Betriebsschließung gezielt zur Disziplinierung der Belegschaften und ihrer (betrieblichen wie überbetrieblichen) Interessenvertretung ein wie auch zur Untermauerung von an den Staat gerichteten Forderungen nach standortpolitischer Förderung. Der Kampf für bessere Arbeitsbedingungen transformierte sich zu einem Kampf um den Erhalt von Arbeitsplätzen an sich. Statt zur betriebsnahen Tarifpolitik kam es zu einer Verbetrieblung der Tarifpolitik, Flächentarifverträge begannen zu erodieren.

Diese Entwicklung war – so zeigt die Perspektive von unten – eben nicht nur von äußeren Faktoren bestimmt, sondern auch eine Folge

<sup>240</sup> Siehe Bernd Gehrke / Renate Hürtgen (Hg.), *Der betriebliche Aufbruch im Herbst 1989. Die unbekannt Seite der DDR-Revolution*, 2. korr. Aufl., Berlin 2001; Renate Hürtgen, „Die Erfahrung laß ick mir nicht nehmen!“ Demokratieversuche der Belegschaften in den DDR-Betrieben zwischen Oktober 1989 und Januar 1990, in: Bernd Gehrke und Wolfgang Rüdtenklau (Hg.), ...das war doch nicht unsere Alternative. DDR-Oppositionelle zehn Jahre nach der Wende, Münster 1999, S. 200–221.

der Tatsache, dass die parteipolitischen wie gewerkschaftlichen Institutionen der Repräsentation das Potenzial des demokratischen Aufbruchs an der betrieblichen Basis nicht zu nutzen wussten, sondern diesen vielmehr abwehrten. Dies ging mit einer Zuspitzung der Spannungen innerhalb der Gewerkschaften einher, im Zuge derer schließlich auch IG Metall und IG Chemie jene von anderen DGB-Gewerkschaften bereits zuvor eingeschlagene realpolitische Wende in Richtung Sozialpartnerschaft, Industriepolitik sowie tarifpolitischer und organisatorischer Zentralisierung vollzogen. In der IG Metall war dieser Umbruch seit Mitte der 1960er Jahre zu beobachten und vergleichsweise „konzilient“ verlaufen.<sup>241</sup> In der IG Chemie endeten die Richtungskämpfe der 1970er Jahre mit einer völligen Niederlage des linken Flügels, entsprechend radikal fiel der Kurswechsel aus: Mit einer Drehung um 180 Grad hatte sich diese Gewerkschaft innerhalb eines Jahrzehnts vom linken zum rechten Rand des DGB bewegt.<sup>242</sup>

Mit verstärkter Sozialpartnerschaft und Industriepolitik setzten sich DGB-Gewerkschaften nicht nur für die Interessen der Arbeitenden ein, sondern (zum Erhalt von Arbeitsplätzen) zunehmend auch für eine Förderung der (als fortschrittlich wahrgenommenen) Industrien (mit Arbeitsplätzen vor allem für Männer) und somit indirekt auch für die Interessen der Unternehmen, deren Standortnationalismus sie teilten. Mit den (auch aus Wirtschaftlichkeitserwägungen vorgenommenen) organisatorischen Zentralisierungsprozessen entfernten sie sich zugleich immer mehr von ihrer Basis, zogen sich aus den Betrieben zurück und überließen sie den Unternehmensleitungen. Auf die mit den Wirtschaftskrisen und der voranschreitenden Globalisierung sich rasant ändernden Arbeits- und Lohnbedingungen in den Betrieben konnten sie somit kaum noch gestaltenden Einfluss nehmen.

---

<sup>241</sup> Die „konziliante“ Wende der IG Metall stand nicht im Widerspruch zu zeitgleich „aktivistischen“ Kampagnen und dem Image als „IG Krawall“. Birke, Wilde Streiks (wie Anm. 40), S. 168–171.

<sup>242</sup> Mende, Spur der Scherben (wie Anm. 1), S. 199–211; Kädler / Hertle, Sozialpartnerschaft (wie Anm. 239), S. 89–101.

Indem die Gewerkschaften die Wirtschaftsanalysen der Unternehmenserschaft teilten und keine eigenständigen, hiervon abweichenden Entwicklungskonzepte erarbeiteten, hatten sie sich in enorme Abhängigkeiten manövriert, die sich bei jeder Androhung von Personalabbau oder Standortverlagerung aufs Neue offenbarte. Das Dilemma „[h]ochorganisierte[r], zentralisierte[r] Gewerkschaften“ bestand weniger darin, zum Schutz der langfristigen Interessen der Arbeitenden deren unmittelbare Interessen verletzen zu müssen,<sup>243</sup> sondern vielmehr darin, dass sie sich mit der Übernahme dieser unternehmerischen Sachzwangsargumentation faktisch erpressbar gemacht hatten. Der Verlust von Gestaltungsmacht ist folglich auch auf die endgültige Abkehr vom Marxismus als Methodik einer kapitalismuskritischen Gesellschaftsanalyse und als Orientierungsrahmen für die strategische Ausrichtung zurückzuführen, die sich in der SPD spätestens 1959 auf dem Parteitag in Bad Godesberg manifestiert hatte und dem die DGB-Gewerkschaften – gleichwohl ebenso wie in der SPD von heftigen internen Richtungskämpfen begleitet – früher oder später folgten.

Unter diesen Bedingungen vollzog sich der „Triumph des Unternehmers“<sup>244</sup> und des Neoliberalismus. Um Komplexität zu reduzieren, gingen Unternehmen seit den 1970er Jahren verstärkt dazu über, vor allem den Faktor Arbeit zu flexibilisieren sowie Verantwortung und Kosten weiter zu externalisieren. Auf makropolitischen Ebene forcierte dies einen Klassenkampf von oben mit einem Umverteilungsprozess von unten nach oben.<sup>245</sup> Teils versuchten Unternehmensleitungen, sich das im basisdemokratischen Aufbruch aufgezeigte Potenzial anzueignen. Im Fall Süßmuth war dieser Vorgang besonders eindrücklich. Die Geschäftsleitung hatte hier am Ende und nach der Selbstverwaltung eine Reihe von Vorschlägen der Belegschaftsgremien aufgegriffen, die sie zuvor abgelehnt hatte, und vor allem die einst

<sup>243</sup> Kädler / Hertle, Sozialpartnerschaft (wie Anm. 239), S. 314.

<sup>244</sup> Ulrich Bröckling, Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform, 5. Aufl., Frankfurt a. M. 2013, S. 50–54.

<sup>245</sup> Im Zuge dessen stieg seit den 1970er Jahren die Ungleichheit in der Einkommens- und Vermögensverteilung rapide an, vgl. Thomas Piketty, Das Kapital im 21. Jahrhundert, München 2015.

unter demokratischen Bedingungen freiwillig geleistete Verzicht- und Leidensbereitschaft der Belegschaft auf Dauer gestellt und diese damit von deren sozialen und politischen Voraussetzungen abgetrennt. Zur Rechtfertigung ihrer eigenmächtigen Entscheidungen und der zunehmenden sozialen Einschnitte nutzte die Geschäftsleitung gerade jene Informationen, die die Arbeitenden zuvor (betriebs-) politisch artikuliert hatten – nutzte diese also als Herrschaftswissen, das sie gegen eine kollektive Interessenvertretung der Beschäftigten in Stellung brachte.<sup>246</sup>

Die hier besprochenen Belegschaftsinitiativen legen schließlich eine über die jeweiligen Einzelfälle hinausreichende Niederlage frei, die sich lange Zeit auch darin widerspiegelte, dass die betrieblichen Aufbrüche um „1968“ nahezu in Vergessenheit geraten waren. Die Gründe hierfür lagen einerseits in den Unternehmen, deren Leitungen nicht nur die Gestaltungs-, sondern auch die Deutungshoheit innehatten, und andererseits in der Nicht-Repräsentation durch Gewerkschaften, SPD und auch durch die Neue Linke, die sich im Laufe der 1970er Jahre in Ernüchterung über die ausgebliebene Revolution häufig von den Betrieben und den Arbeitenden abwendete.<sup>247</sup> Die betrieblichen Protestbewegungen, die Ende der 1960er und Anfang der 1970er Jahre einen vorläufigen Höhepunkt erreichten, wurden – gerade weil sie auch die etablierten Strukturen der (gewerkschaftlichen wie parteipolitischen) Repräsentation infrage stellten – nicht als politisch repräsentiert und letztlich auch nicht als politisch historisiert.

Hier ist nicht von einem Scheitern die Rede. Die Arbeitenden sind in ihrem demokratischen Aufbegehren um „1968“ nicht an sich gescheitert, zumal die Bewegung in den Betrieben langfristig durchaus auch positive Veränderungen in den Arbeitsverhältnissen (und darüber hinaus) bewirkt hat. So kämpften migrantische Beschäftigte in den

---

<sup>246</sup> Mende, *Spur der Scherben* (wie Anm. 1), S. 504–506, 643–657 u. 675–678.

<sup>247</sup> Birke, *Der Eigen-Sinn* (wie Anm. 226), S. 72. Zur selbstkritischen Reflexion siehe: Spätschicht. Interviews [mit ehemaligen Betriebsinterventionisten], in: Wildcat, 90 (2011), S. 76–78; Karl Heinz Roth in: Sebastian Kasper, *Unter der Parole „Kampf gegen die Arbeit!“ Die Betriebsintervention der frühen Sponti-Bewegung*, in: *Arbeit, Bewegung, Geschichte*, 1 (2016), S. 55 f.



Streiks jener Zeit für ihre Rechte und ihre Würde und konnten auch Verbesserungen erzielen.<sup>248</sup> Auch im Fall Süßmuth war die Betriebsübernahme für die Beschäftigten jenseits der vielfältigen Schwierigkeiten und Enttäuschungen eine prägende Erfahrung der Selbstermächtigung gewesen. Die Probleme der Selbstverwaltung lagen in der Glashütte Süßmuth nicht in einem Zuviel, sondern in einem Zuwenig an Demokratie. Angemessener scheint es daher, von Niederlage hier nur in dem Maße zu sprechen, als sie ein weiterer Rückschlag auf einem der Wege zur Befreiung war, die aus dieser Perspektive aber weiterhin möglich ist. Der Fokus liegt somit auf den kapitalistischen und über den Betrieb hinausweisenden Herrschafts- und Machtverhältnissen, den Strukturen, die den Aufbruch, das Aufbegehren begrenzen, sich gleichwohl dadurch transformierten, Kritik und Potenzial für eine Vitalisierung einverleibend.<sup>249</sup> Niederlagen zeigen auf, was nicht sein konnte, aber noch werden kann.<sup>250</sup> Um hieran anzuknüpfen, gilt es, sich mit den damaligen Fehlern zu beschäftigen und hieraus für Gegenwart und Zukunft Schlüsse zu ziehen.

## Fazit und Ausblick

Die heutige Situation ist mit der um „1968“ insofern vergleichbar, als sich die Kräfteverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt im Kontext zunehmenden Arbeitskräftemangels zugunsten der Lohnabhängigen zu verschieben scheinen. Konfliktbereitschaft und Arbeitskämpfe nehmen zu. Gewerkschaften wie Verdi oder IG Metall mobilisieren mit einigem Erfolg ihre Basis mit partizipativen, die Mitglieder einbeziehenden Strategien. Konzepte, wie Arbeit durch eine stärkere Beteiligung der Beschäftigten durch Arbeitsgruppen oder Arbeitszeitverkürzungen

<sup>248</sup> Siehe u. a. Beiträge von Simon Goeke, Mitat Özdemir und Kutlu Yurtseven in: Cafaro et al (Hg.), *Solidarisierungen* (wie Anm. 191); Dieter Braeg (Hg.), „Wilder Streik. Das ist Revolution.“ *Der Streik der Arbeiterinnen bei Pierburg in Neuss 1973*, Berlin 2012.

<sup>249</sup> Vgl. Luc Boltanski und Ève Chiapello, *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz 2013.

<sup>250</sup> Zu dieser Perspektive siehe: Benjamin, *Über den Begriff der Geschichte* (wie Anm. 12); Bini Adamczak, *Der schönste Tag im Leben des Alexander Berkman. Vom womöglichen Gelingen der Russischen Revolution*, Münster 2017.

effizienter und freudvoller organisiert werden kann, erleben ähnlich wie seit den 1960er Jahren eine Konjunktur. Auch heute besteht die Gefahr, dass eine stärkere „Mitarbeiterpartizipation“ oder eine Viertage-woche, wie sie auch von „fortschrittlichen“ Unternehmen begrüßt werden, letztlich zu einer Arbeitsintensivierung ohne Lohnausgleich, zu einer stärkeren Ausbeutung der menschlichen Arbeitskraft, führt. Zugleich nehmen Diskussionen über eine Einschränkung des Streikrechts oder eine Verlängerung des Arbeitstags an Fahrt auf. Um dem entgegenzuwirken und zu verhindern, dass Unternehmen weiterhin Krisensituationen zur Durchsetzung ihrer Interessen auf Kosten des Gemeinwohls nutzen, ist gleichwohl zu beachten, dass sich die gesellschaftspolitischen Ausgangsbedingungen im Zuge eines radikalisierten Finanzmarktkapitalismus entscheidend verändert haben. Die deutsche Ökonomie ist mittlerweile vollends in den Weltmarkt integriert. Zusammen mit dem Klimawandel und den zunehmend kriegerisch ausgefochtenen Konflikten steht die Arbeiter\*innenbewegung vor neuen Fragestellungen, die einmal mehr internationalistische Antworten erfordern.

Die hier betrachtete Entwicklung der Mundglasbranche zeigt exemplarisch, wie Kapitalvertreter selbst dort, wo es vermeintlich nichts mehr zu holen gab (in den Konkursunternehmen der „Traditionsindustrien“), versuchten, mit allen (il-)legalen Mitteln ihre Profite bis zum letzten Zeitpunkt auszureizen. Während die Gewinne von Unternehmen private Angelegenheiten blieben, wurden unternehmerisch verursachte Verluste immer mehr den Beschäftigten und der öffentlichen Kasse in Rechnung gestellt. Der Verschuldung (sei es von Firmen oder von kompletten Volkswirtschaften) kommt bei diesen seit den 1970er Jahren beschleunigten Umverteilungsprozessen eine zentrale Rolle zu.<sup>251</sup> Die untersuchten Belegschaftsinitiativen veranschaulichen, dass und wie sich Arbeiter\*innen dagegen zur Wehr setzten, sich

---

<sup>251</sup> Vgl. Maurizio Lazzarato, *Die Fabrik des verschuldeten Menschen. Ein Essay über das neoliberale Leben*, Berlin 2012. Zu den Verschiebungen im Kontext der Verschuldung der Glashütte Süßmuth siehe: Mende, *Spur der Scherben* (wie Anm. 1), S. 477–494.

dabei aber auf Vertreter einer die Kapitalinteressen schützenden und die Herrschafts- und Eigentumsverhältnisse nicht antastenden staatlichen Politik verließen – und verlassen wurden.

An die historischen Erfahrungen mit den diversen Demokratisierungsansätzen in Betrieben um „1968“ und insbesondere mit den dabei aufgetretenen Problemen wird in der Gegenwart offenbar wenig angeknüpft; vielen heute betriebspolitisch oder gewerkschaftlich Aktiven der jüngeren Generationen scheinen sie kaum bekannt zu sein. Das mag damit zusammenhängen, dass „[d]ie Linke [...] allzu oft dazu [neigt], sich lieber mit aufsteigenden Bewegungen zu beschäftigen und Niederlagen auszublenden. Dabei wäre es gerade wichtig“, so Thomas Sablowski in seiner Besprechung von Dietmar Langes Analyse der Arbeitsverhältnisse und Arbeitskämpfe bei FIAT-Mirafiori von 1962 bis 1973, „die Niederlagen zu analysieren, um aus ihnen zu lernen“.<sup>252</sup>

Was lässt sich also aus diesen historischen Erfahrungswerten für die gegenwärtigen Auseinandersetzungen, für die sich auf allen Ebenen zuspitzenden Verteilungskämpfe und für die Diskussion, inwiefern Belegschaftsübernahmen künftig emanzipatorisches Mittel des Arbeitskampfes sein können, ableiten? Zunächst einmal zeigen die Fallbeispiele, dass die Arbeitenden und die mit ihnen solidarischen Unterstützer\*innen in erster Linie auf sich selbst vertrauen können und nicht auf den Staat oder auf zentralistische Repräsentanten. Gerade darin – in der kollektiven Selbstorganisation der Arbeiter\*innen und der Solidarisierung des betrieblichen Umfelds in Form von Zuspruch, Öffentlichkeits- und sonstiger Mitarbeit, Bürgerschaftserklärungen oder über den Konsum der Produkte – lag in den hier besprochenen Fällen das Potenzial, die Verhältnisse zu ihren Gunsten zu verändern. Mit dem in der Bundesrepublik reformierten Genossenschaftsgesetz oder den neuen Methoden des Crowdfundings und des digitalen Vertriebs gibt es heute sicherlich mehr Möglichkeiten, praktische Solida-

<sup>252</sup> Thomas Sablowski, Rezension zu Dietmar Lange, *Aufstand in der Fabrik. Arbeitsverhältnisse und Arbeitskämpfe bei FIAT-Mirafiori 1962 bis 1973*, in: *Sozial.Geschichte Online*, 32 (2022), S. 201, [[https://duepublico2.uni-due.de/receive/duepublico\\_mods\\_00076386](https://duepublico2.uni-due.de/receive/duepublico_mods_00076386)].

rität von unten zu organisieren. Abhängigkeiten von externen, nicht-solidarischen Akteuren – allen voran von Gläubigern – gilt es auf jeden Fall von Beginn an zu vermeiden.

Eine weitere wichtige Schlussfolgerung aus der vorangegangenen Analyse bezieht sich auf die Notwendigkeit einer konsequenten Macht- und Herrschaftskritik, Kritik des Kapitalismus und Ideologiekritik – in Theorie und Praxis nicht nur, aber vor allem der Gewerkschaften. Krisendiskurse und hiervon abgeleitete Sachzwänge erfüllen ideologische Funktionen, mit denen Interessengegensätze negiert und Umverteilungsprozesse von unten nach oben verschleiert oder quasi als Naturgewalten akzeptiert werden sollen. Diese ideologischen Funktionen gilt es – heute beispielsweise im Sprechen über eine „Zeitenwende“ – zu kritisieren, um offenzulegen, welche Verschiebungen auf der Ebene der Eigentums- und Herrschaftsverhältnisse hiermit legitimiert werden, um dagegen agieren zu können.

Zugleich sollte sich diese Kritik nicht nur auf Strukturen als etwas den Subjekten Äußerliches beziehen, sondern auch auf das jeweils eigene Handeln. Um die aus den intersektional sich überlagernden Machtverhältnissen resultierenden Trennungen im kollektiven Handeln überwinden zu können und deren Reproduktion (in mitunter neuen Formen) zu verhindern, das heißt konkret auch um den vielfältigen Fallstricken der Stellvertreterpolitik vorzubeugen, ist bei allen Beteiligten eine Offenheit, den Anderen auf Augenhöhe zu begegnen, und hierfür eine Bereitschaft zu permanenter Reflexion und solidarischem Austausch über die eigenen Positionen, die eigenen Vorbehalte, Voreingenommenheiten, blinde Flecken und eben auch eigene Fehlleistungen erforderlich – also eine radikaldemokratische Praxis, in der der demokratische Anspruch immer wieder auf sich selbst angewendet wird und eine „unendliche Aufgabe“ bleibt.<sup>253</sup> Jenseits des morali-

---

<sup>253</sup> Reinhard Heil / Andreas Hetzel, Die unendliche Aufgabe. Perspektiven und Grenzen radikaler Demokratie, in: Dies. (Hg.), Die unendliche Aufgabe. Kritik und Perspektiven der Demokratietheorie, Bielefeld 2006, S. 7–23; Alex Demirović, Wirtschaft und Demokratie, in: Axel Weipert (Hg.), Demokratisierung von Wirtschaft und Staat. Studien zum Verhältnis von Ökonomie, Staat und Demokratie vom 19. Jahrhundert bis heute, Berlin 2014, S. 37–48.

schen Gehalts dieser Anforderungen scheint es wichtig, sie bei der Frage nach den Organisationsformen, die die notwendige Autonomie der Arbeitenden absichert, zu berücksichtigen. Anzuknüpfen gilt es hierbei nicht zuletzt auch an das Verständnis von Gewerkschaft, wie es beispielsweise die Vertrauensleute der Glashütte Süßmuth einst vertraten – nämlich, dass die Gewerkschaft eine „Kampforganisation und kein Gesangsverein“ ist, deren Schlagkraft weniger von den „hauptamtlichen Kollegen“ ausgeht als vor allem von den „organisierten Mitgliedern“ an „der Basis“.<sup>254</sup>

Die strukturellen Voraussetzungen für eine solch egalitäre Praxis herzustellen, erscheint umso wichtiger, je heterogener die soziale und politische Zusammensetzung der Akteur\*innen ist, wie bei Belegschaften konventioneller Betriebe sehr viel ausgeprägter (und unter nicht selbstbestimmten Bedingungen) als bei linken Polit-Gruppen oder Alternativbetrieben. Es braucht Räume der gleichberechtigten Auseinandersetzung, des freien und solidarischen Austauschs und der Konfliktaustragung sowie des kollektiven Lernens, die Ausgangspunkt des demokratischen Prozesses sein sollten und nicht dessen Ziel, wie dies im Fall Süßmuth bei den die Belegschaftsübernahme unterstützenden Gewerkschaftsfunktionären mit ihren technokratischen Modellvorstellungen zu beobachten war. Letztere verstanden unter Selbstverwaltung einen schrittweise zu erreichenden, idealen Zustand, dem sich die Beschäftigten durch gewerkschaftliche Bewusstseinsbildungen annähern sollten – sich selbst sahen sie dagegen nicht als Teil des demokratischen Reflexions- und Lernprozesses.<sup>255</sup> Solche Räume mit und an der Basis aufzubauen, abzusichern und zu verteidigen, könnte eine Aufgabe von Gewerkschaften sein, um emanzipatorische Alternativen

<sup>254</sup> [Paul Nowak] zitiert in Typoskript „Süssmuth e.V. Drei Jahre Selbstverwaltung“, Dokumentarfilm von Gerhard Braun, Reiner Etz und Klaus Volkenborn, 1973, FHI, Schöf-1212, S. 22, [<https://dfffb-archiv.de/dfffb/suessmuth-ev-drei-jahre-selbstverwaltung>]; [Paul Nowak] zitiert in Transkript Erstes Treffen von Erasmus Schöfer mit der Belegschaft der GHS, 19. März 1973, im Besitz der Autorin, S. 13.

<sup>255</sup> Mende, *Spur der Scherben* (wie Anm. 1), S. 254 f.

zum Bestehenden zu entwickeln und dem Klassenkampf von oben nicht nur defensiv, sondern offensiv zu begegnen.

Solche Austauschprozesse können ein gegenseitiges Verständnis über bestehende Unterschiede hinweg als Voraussetzung für eine Verbindung der sozialen Kämpfe in einer kollektiven politischen Praxis begünstigen. Eben eine solche Verbindung trat Ende der 1960er, Anfang der 1970er Jahre in Ansätzen zutage und eben darin lag auch die Sprengkraft, die von „1968“ für die herrschenden Verhältnisse ausging. Hieraus für heute zu lernen, heißt vor allem die Frontstellung materialistische versus identitätspolitische Kämpfe als quasi Neuaufgabe der alten Haupt- und Nebenwiderspruchsdebatte zu verlassen. Denn die hier aufgezeigte Geschichte verdeutlicht, dass diese Trennung in den konkreten Auseinandersetzungen in den Hintergrund trat und deren (temporäre) Überwindung eben zu jener für die Beteiligten euphorisierenden Erfahrung der kollektiven Selbstermächtigung und Solidarität gehörte, deren Bedeutung für heutige Kämpfe – angesichts der repressiven Individualisierung und Vereinzelung im Neoliberalismus – als nicht zu hoch einzuschätzen ist.<sup>256</sup> Bedeutsam scheint vor allem zu sein, konkret zu erfahren, was jenseits der Unterschiede verbindet – sowohl die Betroffenheit von Ausbeutung und Unterdrückung und Unfreiheit, die Beschädigungen und Verletzlichkeiten als auch Hoffnungen, Bedürfnisse, Träume, Sehnsüchte. Die verschiedenen Kämpfe gegeneinanderzustellen und in ihrer Relevanz zu hierarchisieren, abstrahiert dagegen von dem Verbindenden, dem (Zwischen-) Menschlichen, und leistet nicht zuletzt der alten Herrschaftstechnik des „Teilens und Herrschens“ Vorschub, führt also somit auch zu einer Schwächung bei der Durchsetzung kollektiver Interessen der Arbeiter\*innenschaft.

Es spricht heute einiges dafür, an die Erfahrungswerte der betrieblichen Protestbewegung um „1968“ und den (hier nur angedeuteten)

---

<sup>256</sup> Richard Detje / Dieter Sauer, Solidarität in den Krisen der Arbeitswelt. Aktualität kollektiver Widerstandserfahrungen, Hamburg 2023; Ada Amhang / Levke Asyr / Montel Nickelberry u. a. (Hg.), Spuren der Solidarität, Berlin 2024.

Ansätzen einer betriebs- und basisnahen Gewerkschaftspolitik aus den 1960er und 1970er Jahre anzuknüpfen,<sup>257</sup> die aus den Trümmern ihrer Niederlage wieder in Erinnerung zu rufen und kritisch aufzuarbeiten sind. Aus dieser Niederlage zu lernen, heißt eine wirklich gleichberechtigte Partizipation der Arbeitenden zum Ausgangspunkt des kollektiven Handelns zu machen – also nicht nur, damit sie bei einem Streik mitmachen oder in die Gewerkschaft eintreten, sondern auch weil sie in den Betrieben – über ihre Tätigkeitsbereiche oder ihre Bedürfnisse – am besten Bescheid wissen. Um die Reproduktion von im Stellvertreter- oder Aufklärungsmodus bereits enthaltende Hierarchisierung zu vermeiden, sollte es um gleichberechtigten Austausch, Auseinandersetzung und Verständigung gehen – um das Schaffen neuer solidarischer Beziehungsweisen.<sup>258</sup>

Dem Betrieb könnte als politischer Ort künftig eine wichtige Rolle zukommen. Zum einen weil hier der Beweglichkeit des Kapitals aus Gründen Grenzen gesetzt sind, worauf die Arbeitenden Handlungsmacht auf- und ausbauen könnten. Thomas Welskopp hat darauf hingewiesen, dass sich der „Betrieb als soziales Handlungsfeld“ einer „unilateralen Kontrolle durch die Unternehmensführung“ entzieht, deren „Entscheidungs- und Definitionsmacht über Kapitaleinsatz und Produktionsziele“ einschränkt.<sup>259</sup> Das Kapital von Unternehmen ist in den Produktionsanlagen beziehungsweise „an die materialen und logistischen Eigentümlichkeiten der Produktion“ gebunden. Durch die Standortverlagerung von gewerblichen Betriebsstätten in Staaten

<sup>257</sup> In Verbindung mit einer betriebsnahen Tarif- oder Gewerkschaftspolitik standen Konzepte einer die Mitglieder ermächtigenden Bildungsarbeit oder der Mitbestimmung am Arbeitsplatz, wie z. B. im Rahmen der Ford-Aktion der IG Metall praktiziert. Birke, Wilde Streiks (wie Anm. 40), S. 163–168; Oskar Negt, Soziologische Phantasie und exemplarisches Lernen, 6. Aufl., Frankfurt a. M. 1971; Werner Milert / Rudolf Tschirbs, Die andere Demokratie. Betriebliche Interessenvertretung in Deutschland, 1848 bis 2008, Essen 2012, S. 468–470; Fritz Vilmar (Hg.), Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Basis demokratischer Betriebspolitik, Neuwied u. a. 1971.

<sup>258</sup> Bini Adamczak, Beziehungsweise Revolution. 1917, 1968 und kommende, Berlin 2017.

<sup>259</sup> Thomas Welskopp, Das Unternehmen als Körperschaft. Entwicklungslinien der institutionellen Bindung von Kapital und Arbeit im 19. und 20. Jahrhundert, in: Karl-Peter Ellerbrock / Clemens Wischermann (Hg.), Die Wirtschaftsgeschichte vor der Herausforderung durch die New Institutional Economics, Dortmund 2004, S. 198 f.

mit geringen demokratischen und arbeitsrechtlichen Standards konnten Unternehmen in den vergangenen Jahrzehnten diese Bindung des Kapitals zwar reduzieren und die Bedingungen für Arbeitskämpfe verschlechtern, gleichwohl jedoch nicht beseitigen. Dass Betriebe oftmals in internationale Konzernstrukturen eingebunden sind, kann dagegen eine günstige Voraussetzung für internationalistische Strategien der Arbeiter\*innenbewegung sein.

Zum anderen könnten Betriebe auch Orte des Widerstands gegen die immer weiter erstarkende Rechte sein; sie sollten zumindest nicht den Rechten überlassen werden. In Betrieben sind – wenn auch nicht aus freien Stücken – sehr unterschiedliche Menschen über den Arbeitsprozess verbunden; die hieraus resultierenden Kooperationsformen könnten Ausgangspunkt für Austausch und Annäherungen über bestehende Unterschiede hinweg sein. Zumal mit der Erosion der Arbeiter\*innenmilieus und deren sozialen, kulturellen Netzwerken und insbesondere in der Peripherie Betriebe in manchen Regionen zu den wenigen Orten gehören, an denen Menschen jenseits von Familie und Konsum zusammenkommen. So zeigt beispielsweise die Mitte-Studie von 2023 nicht nur einen massiven Anstieg rechtsextremer Einstellungen in der Bevölkerung Deutschlands auf, sondern verweist eben auch auf die „empirisch positive[n] Zusammenhänge von demokratisierenden Aspekten der Mitbestimmung, Mitgestaltung und Solidarität mit demokratischen Einstellungen und Ablehnung von Menschenfeindlichkeit“ in der Arbeitswelt.<sup>260</sup>

---

<sup>260</sup> Andreas Zick / Beate Küpper / Nico Mokros (Hg.), Die distanzierte Mitte. Rechts-extreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2022/23, Bonn 2023, S. 363.



# DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*

ub

universitäts  
bibliothek

Dieser Text wird via DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

**DOI:** 10.17185/duepublico/82545

**URN:** urn:nbn:de:hbz:465-20241029-080940-4

Erschienen in: Sozial.Geschichte Online 37 (2024), S. 65-152



Dieses Werk kann unter einer Creative Commons Namensnennung - Nicht kommerziell - Keine Bearbeitungen 3.0 Lizenz (CC BY-NC-ND 3.0) genutzt werden.