



_____ Fritz Böhm, Betriebsratsvorsitzender 1951–1985

Rund 60 seiner 90 Lebensjahre hat sich Fritz Böhm mit der Mitbestimmung beschäftigt. Er kam dazu wie die sprichwörtliche Jungfrau zum Kind: Nach Krieg und Gefangenschaft suchte der damals 30-jährige Kaufmann nach Verdienstmöglichkeiten, um sich ein Studium zu finanzieren. Journalist wollte er werden. Eine ungewöhnliche Arbeitnehmerkarriere bei der noch jungen Auto Union in Ingolstadt verhinderte das. Gewerkschafter, Betriebsratsvorsitzender, Kommunal-, Landes- und Bundespolitiker wurde er schließlich – und einer der Väter der Mitbestimmung in Deutschland.

In den ersten Jahrzehnten ging's bei uns oft um die schiere Existenz der Firma. Ihr könnt das heute ruhig auch Nachhaltigkeit nennen.

_____ Fritz Böhm

Mitbestimmt

Text
Walter Raml

Fotos
Peter Granser

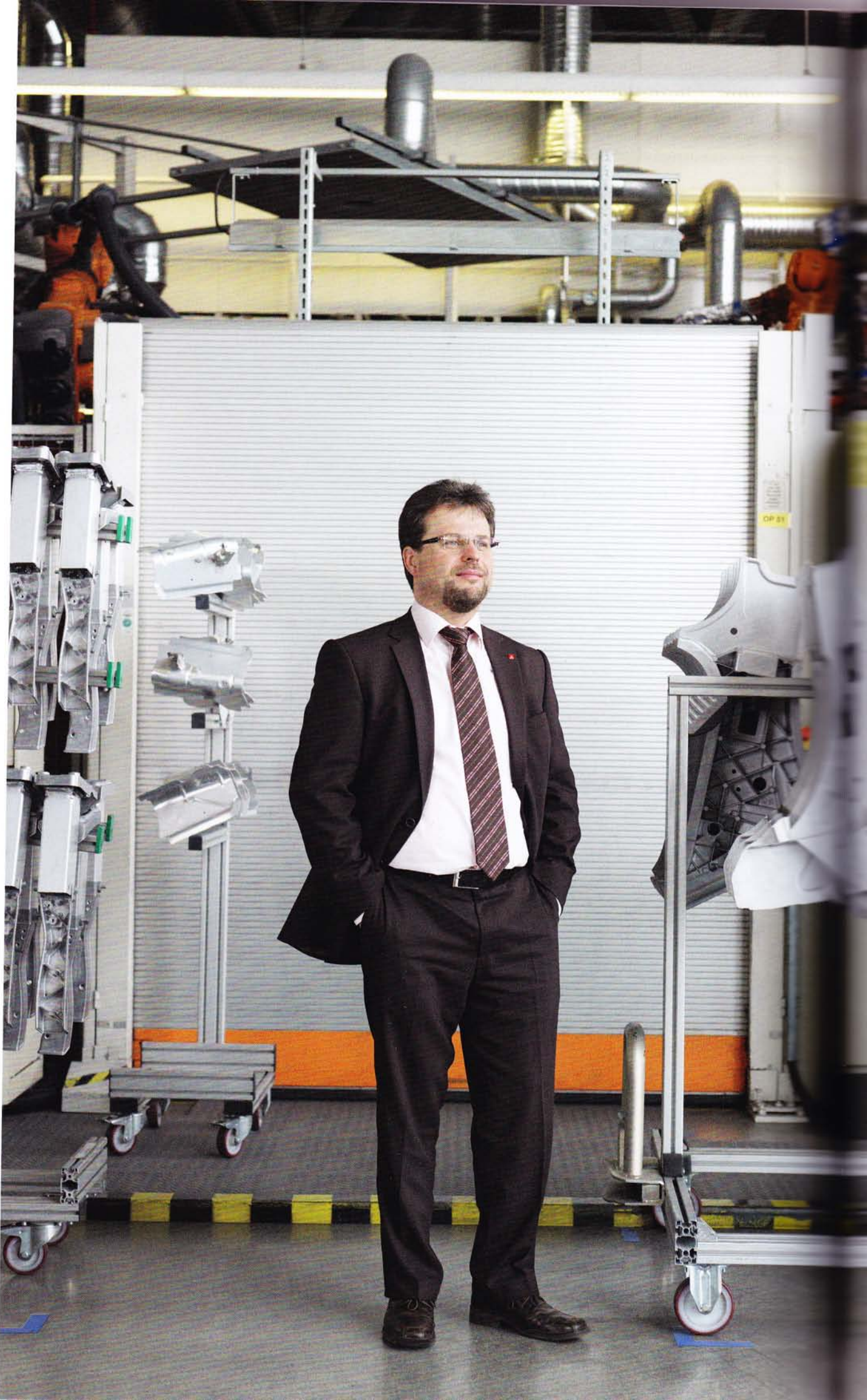
Was hat Mitbestimmung mit Nachhaltigkeit zu tun? Wenig – aber nur auf den ersten Blick. Denn eine aktive Arbeitnehmervertretung hat eine wichtige Aufgabe, wenn es um die Vermittlung von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen geht. Der Bochumer Soziologe Ludger Pries nennt das eine „Sandwichposition“. Nachhaltigkeit meint ein ausgewogenes Verhältnis von Ökologie, Ökonomie und Sozialem. Und der Bochumer Professor sagt deutlich, dass eine positive CO₂-Bilanz eine negative Unternehmensbilanz niemals ausgleichen kann – denn Nachhaltigkeit hat viel mit Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit zu tun.

Nachhaltigkeitsgedanken in diesem Sinne hat Fritz Böhm nie gewälzt – er hat sich mit sehr existenziellen Fragen beschäftigt. 1951 wurde er zum Betriebsratsvorsitzenden der Auto Union gewählt. Zwei Jahre war das Ingolstädter Unternehmen mit den sächsischen Wurzeln damals jung. Böhm war Kaufmann, fing

als Hilfsarbeiter bei der „Union“ an und zeichnete sich durch Analysefähigkeit, Durchsetzungskraft und rhetorisches Talent aus. Eigenschaften, die er sich auch bis nach seinem 90. Geburtstag im Februar 2010 erhalten hat.

„In den ersten Jahrzehnten ging's bei uns wirklich oft um die schiere Existenz der Firma“, berichtet er. Natürlich habe man um Arbeitsbedingungen, Bezahlung, Essens- und Getränkepreise mit dem Unternehmen gerungen. Aber im Vordergrund stand die Verantwortung für das Fortbestehen des Unternehmens. „Ihr könnt das heute ruhig auch Nachhaltigkeit nennen“, meint er im Gespräch.

Böhm war von 1951 bis 1985 Betriebsratsvorsitzender und kann aus dieser langen Zeit Geschichten erzählen, die den heutigen Zeitgenossen den Atem stocken lassen: „Es gab eine Zeit in den 50-er Jahren, da hatten wir am 21. des Monats noch nicht das Geld beisammen, um die Löhne zu bezahlen. Wir haben Druck gemacht, aber wir waren auch interessiert, dass die Löhne gezahlt werden. Der damalige Finanzdirektor machte sich auf den Weg zu Händlern, Zulieferern et cetera. Wir vom Betriebsrat machten uns auch auf den Weg – zu Leuten, die Außenstände bei der Union hatten. Die gaben uns Wechsel und Schecks, die nicht immer gedeckt waren, wie sich später herausstellte. Die Bayerische Staatsbank hat uns auf Grund dieser vorgeblichen Sicherheiten aber Kredit gegeben, um die Löhne zu bezahlen.“



Peter Mosch, Gesamtbetriebsratsvorsitzender seit 2006

Der 38-jährige Industriemechanikermeister steht seit 2006 an der Spitze des Gesamtbetriebsrats der AUDI AG, im Audi-Aufsichtsrat hat er das Amt des stellvertretenden Vorsitzenden inne. Er ist Mitglied in den Europa- und Welt-Konzernbetriebsratsgremien der Volkswagen AG ebenso im Betriebsrat der Porsche Automobil Holding SE. Mosch ist auch in den Aufsichtsräten dieser beiden Unternehmen aktiv. Bei den Betriebsratswahlen 2010 erhielt die Liste der IG Metall 86 Prozent der Stimmen, Peter Mosch wurde für vier weitere Jahre im Amt bestätigt.

Wir sind in ein System eingestiegen, das den Erfolg des Unternehmens mit variablen Entgeltbestandteilen für die Belegschaft spürbar macht.

Peter Mosch

Böhms aktueller Nachfolger als Gesamtbetriebsratsvorsitzender von Audi ist der 38-jährige Peter Mosch. Er sieht trotz der stabilen Wirtschaftssituation von Audi durchaus Parallelen zu den Notzeiten der 50-er Jahre. Den Beschäftigten sei in der Krisenzeit wieder bewusst geworden, dass es aktuell vor allem um den Erhalt des Arbeitsplatzes gehe. „Die Arbeitsplätze, die wir heute in Deutschland verlieren, werden wir hier nicht wieder aufbauen. Deswegen spiegelt der aktuelle Tarifabschluss sehr viel Verantwortungsgefühl für die Situation. Und das wird von den Leuten auch akzeptiert.“

Mitbestimmung bei Audi heißt immer auch: Geben und Nehmen. Audi hat von Volkswagen den Standort Brüssel übernommen, um dort exklusiv das neue Modell A1 zu produzieren – ein intensiver und aufwändiger Prozess. Denn damit verbunden war auch die Übertragung (und mehrsprachige Übersetzung) des „Audi Produktionssystems“. Es regelt sämtliche Abläufe im Werk, sorgt dafür, dass die Fertigungsqualität stimmt, dass regelmäßig alle Prozesse auf ihre Verbesserungsfähigkeit hin überprüft werden und garantiert auch, dass die Werkerinnen und Werker die Ausgestaltung ihres Arbeitsplatzes beeinflussen können. Rund 2.200 Arbeitsplätze werden dadurch in Brüssel langfristig erhalten. Im Gegenzug haben die Unternehmensleitung und der Betriebsrat von Audi darum gekämpft, dass am Standort Ingolstadt mehr als 100 Millionen € in den neuen Karosseriebau für das Nachfolgemodell des A3 investiert werden.

Mitbestimmung heißt Mitverantwortung: Das ist die Ursache für die „Sandwichposition“ der Arbeitnehmervertreter.

Auf Augenhöhe, sagt Peter Mosch, müsse man mit Managern und Vorständen diskutieren können – und ebenso mit den Kolleginnen und Kollegen, die am Band die Fahrzeuge montieren.

Wie ist das, wenn man auf Augenhöhe mit dem Management verhandelt hat und sich auf Kompromisse einlassen musste? „Es ist nicht sehr schön, wenn man als Betriebsratsvorsitzender ausgepiffen wird, nur weil man für sichere Beschäftigungsverhältnisse gekämpft hat“, erzählt Fritz Böhm. Für ihn zählt die unternehmerische Verantwortung des Betriebsrats höher als der schnelle Applaus in der Betriebsversammlung: „Wenn wir damals, als uns VW übernommen hat, das hohe VW-Lohnniveau durchgesetzt hätten, dann wäre das für uns der Todeskuss gewesen! Wir konnten nur gewinnen, wenn wir schneller und besser waren, anders hatten wir bei VW keine Chance. Denn es gab so viele Werke, die hart miteinander konkurriert haben.“

Die Audi-Mannschaft hatte damals, Ende der 60-er Jahre, einen klaren Vorteil bei den Arbeitskosten gegenüber der neuen Konzernmutter Volkswagen. Mitbestimmungsforscher Ludger Pries meint dazu, es komme nicht nur auf die Kostenstruktur, sondern auch auf den Vorsprung beim Wirkungsgrad in Entwicklung und Produktion an. Hoher Wirkungsgrad aber setzt hohe Motivation der Menschen voraus.

Peter Mosch verweist darauf, dass bei Audi in jüngster Zeit Beschäftigungspakete geschnürt worden seien, die Arbeitsplatzsicherheit mit Effizienzsteigerung verknüpfen, aber noch weit mehr für die Mitarbeitermotivation tun: „Gleichzeitig sind wir in



Ludger Pries, Professor für Soziologie

Der Mitbestimmungsforscher Prof. Dr. Ludger Pries (56) arbeitete einige Jahre als Maschinenbauer, bevor er in den 1980-er Jahren Sozialwissenschaft studierte und in Soziologie mit den Nebenfächern Politikwissenschaft und Fertigungstechnik promovierte. Von 1990 an ging er für sechs Jahre nach Lateinamerika, wo er in Mexiko und Brasilien an mehreren bedeutenden Universitäten forschte und lehrte. 2001 übernahm er den Lehrstuhl Soziologie an der Ruhr-Universität Bochum. Derzeit betreut Pries unter anderem ein Projekt, in dem die Arbeit von Euro-Betriebsräten bei acht bedeutenden Automobilherstellern untersucht wird.

Eine nachhaltige soziale Entwicklung des Unternehmens ist ein großer Schritt nach vorn und auf längere Sicht auch ein Wettbewerbsvorteil.

Ludger Pries

ein System eingestiegen, das den Erfolg des Unternehmens mit variablen Entgeltbestandteilen für die Mitarbeiter spürbar macht. Das war 2005 mit der Vereinbarung „Zukunft Audi – Leistung, Erfolg, Beteiligung“.

Der Vorstand von Audi hat in seiner Jahrespressekonferenz am 9. März 2010 zusammen mit dem Unternehmensergebnis die Mitarbeiter-Erfolgsbeteiligung verkündet: Für Beschäftigte der mittleren Entgeltgruppe 7 sind das immerhin acht Prozent zusätzliches Jahreseinkommen. „Für dieses enorm schwierige Krisenjahr 2009 ist das eine tolle Leistung“, findet Peter Mosch.

Im Oktober 2009 haben Konzernleitung und Weltbetriebsrat von Volkswagen eine „Charta der Arbeitsbeziehungen“ beschlossen. Ausgangspunkt ist die „deutsche“ Auffassung von paritätischer Mitbestimmung in den Konzernunternehmen. Die Charta bestimmt, dass die Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite an jedem Konzernstandort weltweit jeweils gemeinsam festlegen, in welcher Form Mitbestimmung realisiert wird. Ludger Pries erforscht seit vielen Jahren das Zusammenspiel von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite auf internationaler Ebene. „Wir können von Deutschland aus nicht anderen die Regeln unserer Mitbestimmung komplett vorschreiben“, sagt er. Der Forscher hat eine Maschinenbauerlehre abgeschlossen, war eine Zeitlang Betriebsrat und hat erst später die wissenschaftliche Laufbahn eingeschlagen.

Die interkulturellen Unterschiede sind enorm, erklärt Pries, der allein sechs Jahre in Mexiko gearbeitet hat. In vielen Ländern würden Betriebsräte eine Mitverantwortung rundweg ablehnen, zum Beispiel weil sich rivalisierende Gewerkschaften in den Unternehmen gegeneinander profilieren müssten. „Aber der Konsens lautet bei Volkswagen offenbar: Man will eine nachhaltige soziale Entwicklung des Unternehmens. Und das ist ein großer Schritt nach vorn und auf längere Sicht auch ein Wettbewerbsvorteil.“

Apropos: Was ist der nächste Schritt für die Mitbestimmung in Deutschland? Peter Mosch legt den Fokus auf Internationalisierung und auf stärkere finanzielle Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmen. Ludger Pries unterstreicht das und fordert, dass die Arbeitnehmer hierzulande neue Mitgliederschichten motivieren müssten: Frauen, ausländische Kollegen und junge Akademiker. Und Fritz Böhm meint, man müsse endlich weg von den Flächentarif- und hin zu Branchentarifverträgen, um die mittleren Betriebe in Verhandlungen und Arbeitskampf stärker einzubinden und „nicht nur die großen Schlachtschiffe“. Seinen beiden Gesprächspartnern und allen Arbeitnehmervertretern gibt er außerdem noch ein paar universelle Ratschläge: „Wir brauchen Betriebsräte, die durchsetzungsfähig sind und gleichzeitig kooperativ arbeiten können.“ Und genau das bedeutet Nachhaltigkeit für Menschen und für Unternehmen: an die Lebens- und Entwicklungsgrundlagen der Zukunft denken.