

**Zeitschrift:** Ferrum : Nachrichten aus der Eisenbibliothek, Stiftung der Georg Fischer AG  
**Herausgeber:** Eisenbibliothek  
**Band:** 78 (2006)  
  
**Artikel:** "Primat der Sicherheit" : Montanmitbestimmung, Arbeitsdirektor und neue interne Kommunikationsprozesse nach dem Zweiten Weltkrieg  
**Autor:** Kleinschmidt, Christian  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-378413>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

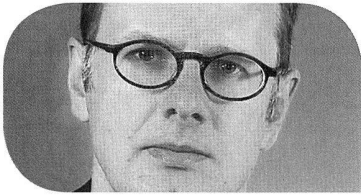
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 26.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



## «Primat der Sicherheit» – Montanmitbestimmung, Arbeitsdirektor und neue interne Kommunikationsprozesse nach dem Zweiten Weltkrieg

### Dr. Christian Kleinschmidt

Geb. am 17.4.1961, Privatdozent an der Ruhr-Universität Bochum, zurzeit Vertreter des Lehrstuhls für «Neuere und neueste Geschichte und Didaktik der Geschichte» an der Universität Dortmund und Lehrbeauftragter für Wirtschafts- und Industriegeschichte an der WHU Koblenz, Vorsitzender des «Arbeitskreis für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte e.V.», Forschungsschwerpunkte: Sozial-, Wirtschafts-, Technik- und Unternehmensgeschichte.



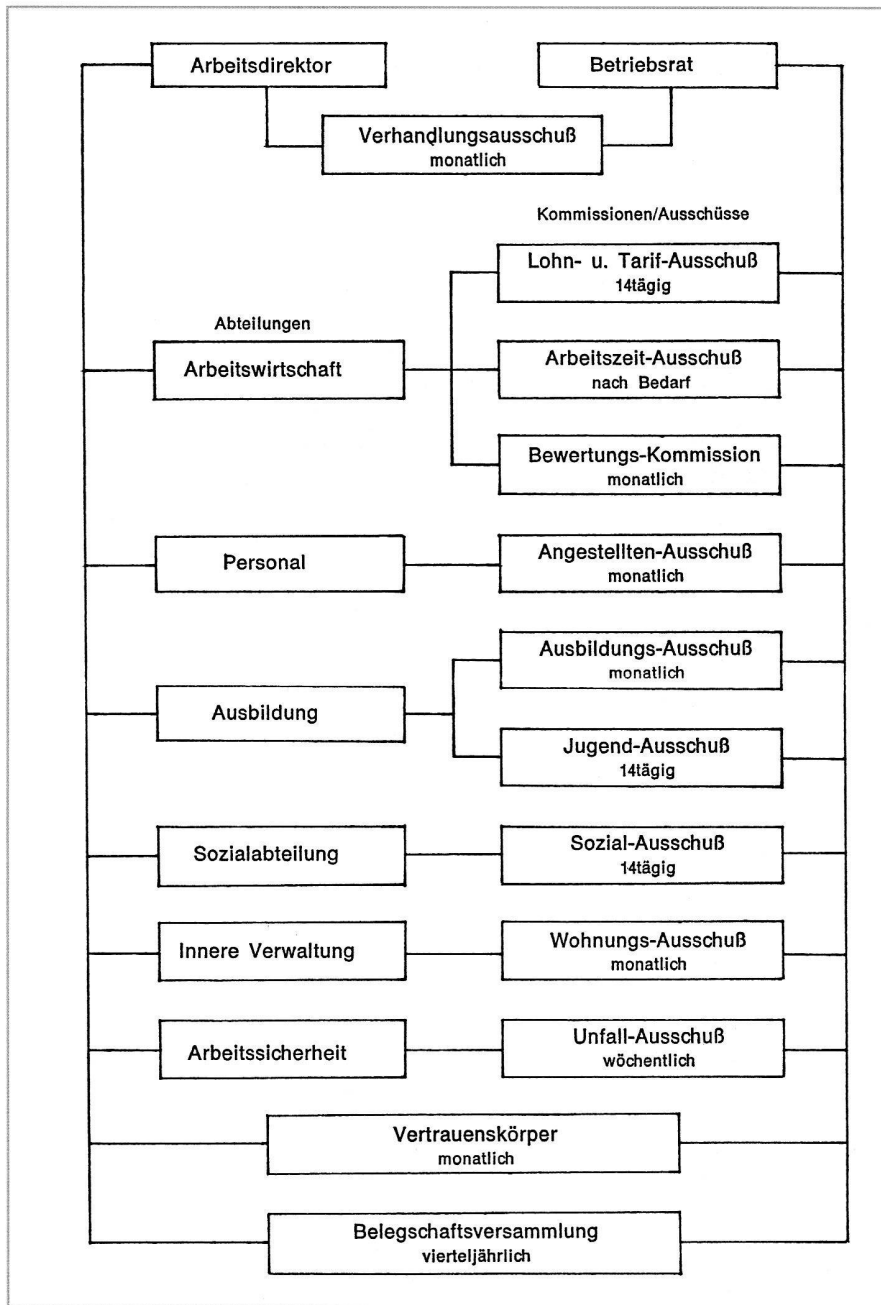
Basteln im werkseigenen Kindergarten, 1950er-Jahre. Alle Fotografien: ThyssenKrupp Konzernarchiv, Aussenstelle Hoesch-Archiv.

**Es gibt unterschiedliche Wege, sich mit dem Thema «Paritätische Mitbestimmung» auseinander zu setzen. In Ergänzung zu den bislang im Vordergrund stehenden politik-, sozial- und wirtschaftshistorischen Untersuchungen lässt sich – vor dem Hintergrund des Themas «Interne Kommunikation in Unternehmen» und in Anlehnung an industriesoziologische Forschungsergebnisse der 1950er-/60er-Jahre – auch eine stärker kulturhistorische bzw. «kulturalistische» Perspektive im Sinne alltags-, mentalitäts- bzw. erfahrungshistorischer Fragestellungen unter Berücksichtigung von Aspekten der Kommunikation, Wahrnehmung, Deutung und Orientierung denken. Zudem berührt eine solche Herangehensweise auch den Bereich der «Unternehmenskultur», der in jüngerer Zeit in der Unternehmensgeschichte an Bedeutung gewonnen hat. Vor diesem Hintergrund erscheint die Durchsetzung der Montanmitbestimmung nach dem Zweiten Weltkrieg in der Bundesrepublik auch als eine Komplementärfunktion der sich zeitgleich etablierenden sozialen Marktwirtschaft, als Institutionalisierung des Wohlfahrtsstaates auf Unternehmensebene und als Ausdruck von Sicherheit, Stabilität und «Wohlstand für alle» (Ludwig Erhard) – auch in den Betrieben – mit dem Arbeitsdirektor als zentralem Kommunikator und Moderator.**

### Einleitung

«Die Mitbestimmung ist ins Gerede gekommen», so leitete eine überregionale Tageszeitung im Juli 2005 einen Artikel des Bochumer Organisationssoziologen Ludger Pries ein, in dem dieser dann das Modell der paritätischen Mitbestimmung in Deutschland zwar als änderungsbedürftig, jedoch dabei durchaus positiv beurteilte. «Mitbestimmung und die systematische Einbeziehung des Wissens und der Kompetenzen aller Beschäftigten könnte sich als wichtiger Bestandteil eines globalen Wissensmanagements im Unternehmen erweisen», so Pries.<sup>1</sup> Pries' Beitrag ist einer von zahlreichen Versuchen, im Zeitalter der Globalisierung das mehr als ein halbes Jahrhundert alte deutsche Modell der Industriellen Beziehungen gegen zunehmende Angriffe zu verteidigen. Dabei ist die Mitbestimmung nicht erst zu Beginn des 21. Jahrhunderts ins Gerede gekommen. Seit der Etablierung der Montanmitbestimmung in den Jahren 1947/51 sieht sich das Modell massiven Angriffen, insbesondere von Seiten der Arbeitgeber, ausgesetzt und hat im Laufe der Zeit zahlreiche Novellierungen erfahren.<sup>2</sup> Neuerdings ist aber auch von der «Liebe» einiger Vorstände zur Mitbestimmung die Rede, da diese sich in einer Art Koppelgeschäft mit den Gewerkschaften ihre Wiederwahl versprechen.<sup>3</sup>

Die einzelnen Themenschwerpunkte waren dabei zeitbedingt von den jeweiligen ökonomischen, politischen und sozialen Rahmenbedingungen abhängig. Das spiegelt



Aufgabenbereich des Arbeitsdirektors, in: Gewerkschaften und Mitbestimmung, hg. v. DGB-Bundesvorstand, Sonderausgabe der Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn 1977, S. 341.

auch die sozial- und wirtschaftshistorische Forschung wider, die sich vor allem seit den 1980er-Jahren mit dem Thema auseinander setzt. Dabei sind es nicht allein inhaltliche Fragen, sondern auch methodisch-theoretische Aspekte, die die Auseinandersetzung mit dem Thema prägen. Infolge der Novellierung des Mitbestimmungsgesetzes im Jahr 1976, also in der Phase der beginnenden Strukturkrise der Stahlindustrie und nach einem Vierteljahrhundert prakti-

scher Mitbestimmungserfahrung in der Montanindustrie, lag der Schwerpunkt der historischen Forschung im Bereich der Genese, der Durchsetzung und des Wandels der Montanmitbestimmung und damit schwerpunktmässig bei sozial- und politikhistorischen Aspekten.<sup>4</sup> Es wurde deutlich, dass das auf der Basis von Streikandrohungen durchgesetzte Modell der unter britischer Besatzung eingeführten Mitbestimmung zwar durchaus erfolgreich war, dieser Durchsetzungspro-

zess jedoch eher einem «Mythos vom Sieg der Gewerkschaften»<sup>5</sup> entsprach, wenn man den innen- und aussenpolitischen Kontext zu Beginn der 1950er-Jahre (Koreanischer Krieg, Wiederbewaffnung) und die schliessliche Beschränkung der Mitbestimmung auf den Montanbereich berücksichtigt.

Den Verlauf der Strukturkrise und die zunehmende Kostenbelastung der Unternehmen sowie die davon ausgehende Kritik der Montanmitbestimmung berücksichtigend, gab es von wirtschaftshistorischer Seite in jüngerer Zeit Versuche, mit Hilfe der Institutionenökonomik auf die Möglichkeit der Senkung von Transaktionskosten und die Lösung des Prinzipal-Agenten-Problems, den hohen Grad an Stabilität und den sozialen Frieden in der Bundesrepublik zu verweisen, die die Montanmitbestimmung im Rahmen der korporativen Marktwirtschaft erbrachte.<sup>6</sup>

#### **Mitbestimmung und Arbeitsdirektor: Wohlfahrt und Sicherheit**

Der Aufgabenbereich des Arbeitsdirektors umfasste im Unternehmensvorstand vor allem den Personal- und Sozialbereich und reichte im Prinzip von der «Fürsorge» und dem Wohnungsbau über Lohn- und Arbeitssicherheitsfragen bis hin zu Beförderungen und Ausbildungsfragen, auch wenn dies von Unternehmen zu Unternehmen variierte und es zum Teil zu Ressortüberschneidungen mit den Aufgaben anderer Vorstandsmitglieder kam.<sup>7</sup>

Das umfassende Aufgabengebiet des Arbeitsdirektors wird am Beispiel des Films «Im Mittelpunkt steht der Mensch» deutlich, der im Jahr 1957 im Auftrag der Hoesch AG die Aufgabenfelder und das Selbstverständnis des Arbeitsdirektors zeigte. Diese reichten bei Hoesch von der Unfallverhütung über den Werkschutz, die Sozialwerkstätten, medizinische Betreuung, die Nähstube, die Grossküche, Kinderbetreuung, Ausbildungswerkstätten, die Werksbücherei, den Bau von Werksiedlungen und den Werksport bis



Hoesch Siedlung Westfalenburg in Dortmund-Eving, 1960er-Jahre.

hin zu Gärtnerei und Urlaubsreisen und umfassten damit ein Spektrum der betrieblichen Sozialpolitik,<sup>8</sup> welches fast alle Lebensbereiche tangierte. Der Film «Im Mittelpunkt steht der Mensch» steht damit in der Tradition des Industriefilms, der zumeist zu Dokumentations-, Image- oder Werbezwecken im Auftrag der Unternehmensleitungen angefertigt wurde. Die ersten Filme der Nachkriegszeit widmeten sich im Bereich der Schwerindustrie unter anderem den Themen des Wiederaufbaus sowie der Dokumentation des technischen Fortschritts.<sup>9</sup> Im vorliegenden Fall nutzt der Arbeitsdirektor die Möglichkeiten des Films als Mittel der internen Kommunikation und zugleich als interne PR-Massnahme. Den Beschäftigten sollte der Eindruck vermittelt werden, dass der «Mensch im Mittelpunkt» des Unternehmens Teil einer grossen Gemeinschaft ist, die ihm Schutz, Sicherheit und, man könnte schon fast sagen: Geborgenheit, gewährte. Dieser Eindruck eines «Primat der Sicherheit» (Otto Neuloh)

		Nennungen insgesamt	An erster Stelle	An zweiter Stelle	An dritter Stelle	An vierter Stelle	Rangst. nach der Zahl der Nennungen	Rangst. in der Wunschliste
1	Altersversorgung	585	214	178	112	81	1	4
2	Gesicherte Beschäftigung in der Hütte	576	217	135	104	120	2	8
3	Hoher Lohn	430	97	126	126	81	3	8
4	Gute Arbeitskameraden	314	69	63	72	110	4	1
5	Gute Behandlung durch Vorgesetzte	280	22	62	104	92	5	5
6	Durch moderne Maschinen erleichterte Arbeit	265	42	67	72	84	6	3
7	Mehr Recht, in der Hütte mitzubestimmen	230	29	46	71	84	7	7
8	Aufstiegsmöglichkeiten	174	30	39	50	55	8	2

**Rangordnung der Wünsche der Hüttenarbeiter (nach Häufigkeit und Rangstelle der Nennungen).** Quelle: Otto Neuloh, *Der neue Betriebsstil*, Tübingen 1960, S. 220.



Behandlung in der werksärztlichen Dienststelle, um 1955.

deckt sich mit zeitgenössischen sozialwissenschaftlichen Forschungen zur Mitbestimmung, wie sie vor allem von der Sozialforschungsstelle Dortmund Ende der 1950er-/Anfang der 1960er-Jahre durchgeführt wurden. «In den ersten betriebssoziologischen Untersuchungen, die in den letzten Jahren durchgeführt und veröffentlicht wurden», so Otto Neuloh, «wird dieses Primat der Sicherheit im Gesellschaftsbild des Arbeiters nachdrücklich bestätigt.»<sup>10</sup> Befragungen von Hüttenarbeitern in den 1950er-Jahren brachten zum Ausdruck, dass vor dem Hintergrund unter anderem von Arbeitslosigkeitserfahrungen in einer Rangliste von Wünschen eine gesicherte Altersversorgung, eine gesicherte Beschäftigung und hohe Löhne an der Spitze der Nennungen standen, gefolgt von dem Wunsch nach guten «Arbeitskameraden», einer guten Behandlung durch die Vorgesetzten und – erst auf Platz sieben – mehr Mitbestimmungsrechten.<sup>11</sup>

«Wenn die neue Betriebsverfassung keine andere Wirkung gehabt hätte, als dieses Gefühl der Sicherheit in das soziale Denken der Arbeiterschaft zu bringen», so Otto Neuloh resümierend, «dann hätte sie ihre Berechtigung voll und ganz erwiesen; denn diese vierfache Sicherheit des Arbeitsplatzes, des Lebensstandards, des Fortkommens und der Altersversorgung ist die Grundlage der Glaubwürdigkeit der gesellschaftlichen Ordnung. Eine Gesellschaftsordnung ohne ein Minimum an Sicherheit der Beschäftigung, des Lebensstandards und des beruflichen Aufstiegs ist auf Sand gebaut und kann dem ersten politischen Ansturm zum Opfer fallen.»<sup>12</sup> Sicherheit kommt also vor dem «neuen Betriebsstil», ist aber auch Teil des neuen Betriebsklimas, wozu neben Gruppenarbeit, Kameradschaftsabenden und Betriebsausflügen auch die «Werksverbundenheit» zählt.<sup>13</sup> Diese «Werksverbundenheit», so Neuloh, «entspricht einer Doppelseitigkeit der Interessenkomplexe. Das Werk hat

## DER NEUE BETRIEBSSTIL

Untersuchungen über Wirklichkeit  
und Wirkungen der Mitbestimmung

von

OTTO NEULOH

mit Beiträgen von

MARKUS KÜHN und FRIEDRICH BAERWALD

Mit zahlreichen graphischen Darstellungen und Tabellen



1 9 6 0

I. C. B. MOHR (PAUL SIEBECK) TÜBINGEN

Titelblatt «Der neue Betriebsstil» von Otto Neuloh, Tübingen 1960.

ein Interesse an einem möglichst hohen Anteil an Stammarbeitern, der Arbeiter ein Interesse an der Sicherheit des Arbeitsplatzes und Lebensstandards.»<sup>14</sup>

Dieser von Neuloh benutzte Begriff der Werksverbundenheit ist dabei insofern von Interesse, als er auch auf die 1920er- und 1930er-Jahre verweist, wo es darum ging, im Zuge einer «sozialen Betriebspolitik», der Werksgemeinschafts- und Dinta-Idee die «Werksfremdheit» der Arbeiter auf wirtschaftsfriedlichem Wege zu überwinden.<sup>15</sup> Der grosse Unterschied zwischen der Werksgemeinschaft der Zwischenkriegszeit und der neuen «Werksgemeinschaft» der Nachkriegszeit besteht darin, dass Erstere als eine Gegenreaktion auf die Herausforderungen des Weimarer Wohlfahrtsstaates erschien, während Letztere als eine Art Komplementärfunktion zum Sozialstaat der Bundesrepublik verstanden werden kann. Anders ausgedrückt: Die Montan-



Arbeite unfallsicher! Zahl der Unfälle.		
Ok	Betrieb	Nov
15	Walzw. u. Adjustagen	8
6	Thomaswerk	4
6	Hochofen	4
5	Martinwerk	3
4	Mech.-Werkstätten	4
2	Bauabteilung	5
2	ff. Steinfabr. u. Phosphatmühle	4
1	Maschinen-Abtlg.	2
1	Drahtverfeinerung	1
1	Eisenbahn	1
1	Blechwalzwerk	—
—	Elektr.-Abtlg.	2
—	Hammerwerk	1
—	Restbetriebe	—
42	Gesamtzahl der Unfälle	39

Arbeitssicherheit und Arbeitswissenschaften sind seit den 1920er-Jahren Gegenstand der betrieblichen Rationalisierung. Anschlag der Betriebsunfälle nach Werken unterteilt und im Vergleich zum Vormonat, 1927.

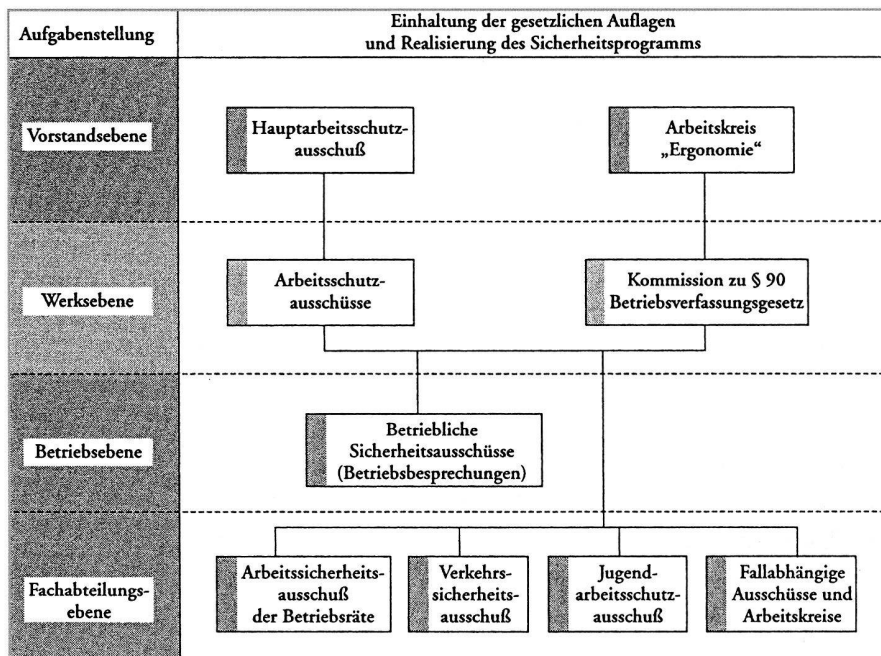
mitbestimmung als Ausdruck eines «neuen Betriebsstils» förderte die Werksverbundenheit der Belegschaften und löste damit auf höherer Ebene ein, was den Arbeitgebern in der Zwischenkriegszeit nur schwerlich bzw. unter dem Nationalsozialismus nur auf autoritärer Basis gelang, nämlich eine Identifikation mit und Integration in das Unternehmen zu fördern. «Bei der Werksverbundenheit», so Otto Neuloh in seiner Untersuchung, «sind die Wirkungen der Mitbestimmung deutlich festzustellen. Wir wollen damit nicht behaupten, daß diese Verbundenheit erst seit Inkrafttreten der Mitbestimmung besteht; dem widerspricht der relativ große Anteil von Werksangehörigen, die bereits länger als 20 Jahre als Mitarbeiter tätig sind (ein Viertel der Belegschaft). Wir können aber wohl feststellen, daß durch die Mitbestimmung die Identifizierung mit dem Werk dadurch erheblich gefördert worden ist, daß auf so manchem Gebiet neue Formen der Zusammenarbeit, des Umganges, der Führungsmittel, der horizontalen und vertikalen Kommunikation eingeführt wurden.»<sup>16</sup> Man wird hier also durchaus auch von Pfadabhängigkeiten sprechen können, die sich in

Form einer «vergemeinschaftenden Personalpolitik»<sup>17</sup> von den 1920er- über die 1930er-Jahre bis in die Zeit der Mitbestimmung und der «Sozialpartnerschaft» der 1950er-Jahre zogen. Es wäre verzerrt und entspräche nicht den Tatsachen, die Werksverbundenheit als Teil der Montanmitbestimmung im Sinne Albrecht Ritschls als «Pfadabhängigkeit in der Entstehung der bundesdeutschen Wirtschaftsordnung»<sup>18</sup> in die von ihm genannten Konstanten von der Handwerksordnung bis zum Energiewirtschaftsgesetz einordnen zu wollen. Aber zumindest aus der Perspektive der Arbeitgeber gibt es hinsichtlich der Gestaltung der Industriellen Beziehungen nach 1945 eine Anschlussfähigkeit von Leitbildern der amerikanischen «Human-Relations-Bewegung» an die Werksgemeinschaftsidee der Zwischenkriegszeit sowie wiederum an diejenigen Teile der Montanmitbestimmung, die die Werksverbundenheit der Belegschaften förderten.<sup>19</sup>

### Das Beispiel Arbeitswissenschaft und Arbeitssicherheit

Am Beispiel des Bereichs der Arbeitswissenschaft und der Arbeitssicherheit wird deutlich, wie das Zusammenspiel und die Kommunikation zwischen Arbeitsdirektor, Fachleuten und Belegschaften im Rahmen der Montanmitbestimmung funktionierten. Dies lässt sich anschaulich anhand der Salzgitter Hüttenwerk AG mit ihrem ersten Arbeitsdirektor Adolf Jungbluth illustrieren, der dieses Amt auf Vorschlag Hans Böcklers im Jahr 1948 übernahm. Jungbluth sah im Bereich der Arbeitswissenschaften einen seiner Schwerpunkte. Arbeitsschutz, Arbeitsplatzgestaltung, Aus- und Weiterbildung verstand er als ein integriertes Konzept auch der betrieblichen Rationalisierung, welches es im Rahmen der Montanmitbestimmung zum Wohle der Beschäftigten zu gestalten galt. Jungbluth war Begründer der Rationalisierungs-Gemeinschaft «Mensch und Arbeit» im Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) und Mitglied in zahlreichen arbeitswissenschaftlichen Organisationen.<sup>20</sup> Auf Initiative des Vorstands wurde bei der Salzgitter AG Anfang der 1950er-Jahre ein «Arbeitswissenschaftliches Team» unter Vorsitz des Arbeitsdirektors ins Leben gerufen, das sich aus folgenden Personen zusammensetzte:

- «1. dem leitenden Werksarzt als Arbeitsmediziner und Arbeitshygieniker,
2. einem Werksarzt mit entsprechender Ausbildung als Arbeitsphysiologe,
3. dem ersten Werkspsychologen,
4. dem Hauptsicherheitsingenieur,
5. dem Hauptabteilungsleiter des Personalwesens,
6. dem Hauptabteilungsleiter des Ausbildungswesens,
7. dem Hauptabteilungsleiter des Bereichs Arbeitswirtschaft,
8. dem Leiter der Abteilung Arbeitsuntersuchung in der Hauptabteilung Arbeitswirtschaft,



Betriebliche Organisationsstruktur der Arbeitssicherheit, in: Wolfgang Hindrichs u. a., Der lange Abschied vom Malocher, Essen 2000, S. 63.

9. dem Leiter der Abteilung Arbeitsuntersuchung in der Hauptabteilung Arbeitswirtschaft,
10. zwei Mitgliedern des Betriebsrats,
11. einem Arbeitsingenieur als Geschäftsführer des Teams,
12. dem Assistenten des Arbeitsdirektors.»<sup>21</sup>

In diesem Team wurden Projekte und Investitionsvorhaben ausgearbeitet, Vorschläge diskutiert und nach eingehender Beratung gegebenenfalls in die Praxis umgesetzt. Diese Beratung und intensive Kommunikation der beteiligten Akteure im Vorfeld wichtiger Investitionen im Bereich der Arbeitswissenschaft und Arbeitssicherheit erwiesen sich als «außerordentlich wirtschaftlich auch im Sinne der Kostenersparnis».<sup>22</sup> Korrekturen, Änderungen, Umstellungen, die früher oftmals erst nach Anlaufen der Anlagen vorgenommen werden konnten, konnten nun im Vorfeld ausgeräumt werden, sodass «es im Sinne der rationalen Gestaltung von Arbeitsplätzen zweckmäßig war, die direkt betroffenen Arbeitsplatzinhaber an den Planungsprozessen zu beteiligen».<sup>23</sup> Insofern kann man tatsächlich von einer Senkung der Transaktionskosten infolge der Mitbestimmung sprechen.

Andererseits wird anhand dieses Beispiels auch deutlich, dass trotz der Hervorhebung der Beteiligung der «betroffenen Arbeitsplatzinhaber» an den Planungsprozessen das «arbeitswissenschaftliche Team» von Abteilungsleitern und Ingenieuren dominiert wurde, während der Betriebsrat gerade einmal zwei von 13 Mitgliedern stellte. Dies ist im Übrigen ein Punkt, der gerade auch in der Anfangsphase des neuen Mitbestimmungsmodells auf Kritik stieß. Denn

die Kommunikations- und Mitbestimmungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz lösten aus Sicht der Beschäftigten nicht immer ein, was die Begriffe «Mitbestimmung» oder «neuer Betriebsstil» vermuten liessen. Sicherlich: «Da, wo ausreichend kommuniziert wird und vor allen Dingen, wo nicht einfach eine Entscheidung verkündet wird, sondern auch der Weg dahin, warum diese Entscheidung, warum keine andere, ausreichend deutlich gemacht wird – wer die Gabe hat, das zu machen, mit den jeweiligen Beschäftigten, hat eigentlich keine Schwierigkeiten. Da, wo aber so was nicht passiert, kann das Ganze nämlich auch zu einem Bumerang werden», so antwortete ein Stahlarbeiter über seine Erfahrungen mit der Montanmitbestimmung.<sup>24</sup> Die Institutionalisierung der Arbeitssicherheit in entsprechenden Ausschüssen auf unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens bot anscheinend keine Gewähr für ausreichende Mitbestimmungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz.

Dementsprechend lassen sich rückblickend auch folgende Äußerungen zur Mitbestimmung beobachten: «Ich habe Mitbestimmung immer so erfahren, dass etwas woanders bestimmt worden ist, dann nach unten transportiert und unten vertreten wird, klar gemacht wird, warum das so sein muss. Ich habe von Mitbestimmung aber die Vorstellung gehabt, dass das, was unten für richtig gehalten wird, auf einer breiten Basis dann diskutiert worden ist, oben rein transportiert wird»<sup>25</sup>, oder zugespitzter formuliert: «Ich hatte festgestellt, ich komme in einen Mitbestimmungsbetrieb und sehe aber, es gibt überhaupt keine Mitbestimmung.»<sup>26</sup> Was sich in diesen Äußerungen enttäuschter Belegschaftsmit-

glieder widerspiegelt, wird in der sozialwissenschaftlichen Forschung als «Mitbestimmungsparadox» bezeichnet. Gemeint ist damit eine «Parität auf vielen Entscheidungsebenen ohne wirkliche Mitbestimmung der Beschäftigten».<sup>27</sup> Eine These zur Entschlüsselung dieses Mitbestimmungsparadoxes lautet: «Gerade die starken Mitbestimmungsrechte von Arbeitsdirektoren und Betriebsräten in den Unternehmen haben sehr lange zu einer abgeschotteten Spezialisierung von technischen Bereichen und dem Personalressort geführt ...»<sup>28</sup>. Dies bestätigt auch das oben genannte Beispiel der Arbeitswissenschaft und Arbeitssicherheit der Salzgitter AG.

Daraus abgeleitet wurden mit zunehmender Dauer der Mitbestimmungsregelung dann seit den 1980er-Jahren neue Formen der Mitarbeiterbeteiligung an der Arbeitsplatzgestaltung. Dabei wurde aus Mitbestimmung zunehmend auch Mitverantwortung im Sinne von «Co-Management».<sup>29</sup>

Dies wiederum ist ein Modell, das auch ausserhalb der Montanmitbestimmung praktikierbar ist. Es erscheint zudem stärker konsensfähig als das Wohlfahrts- und Sicherheitsmodell der frühen Mitbestimmung, das in den Unternehmen – nicht zuletzt aus Kostengründen – eine immer geringere Rolle spielt.

Festzuhalten bleibt, dass der Sicherheits- und Wohlfahrtsaspekt ein wichtiger und konsensfähiger Bereich bei der Durchsetzung der Montanmitbestimmung in den 1950er-Jahren darstellte. Dabei spielte der Arbeitsdirektor eine zentrale Rolle. Gleichzeitig stiess die im wörtlichen Sinne verstandene Mit-Bestimmung am Arbeitsplatz deutlich an die Grenzen der Einflussmöglichkeiten von Belegschaften, wie das Beispiel der Arbeitswissenschaft und Arbeitssicherheit zeigt.

<sup>1</sup> Ludger Pries, Das Scharnier Mitbestimmung, in: Frankfurter Rundschau, 28.7.2005.

<sup>2</sup> Gloria Müller, Strukturwandel und Arbeitnehmerrechte. Die wirtschaftliche Mitbestimmung in der Eisen- und Stahlindustrie 1945–1975, Essen 1991; dies., Mitbestimmung in der Nachkriegszeit. Britische Besatzungsmacht – Unternehmer – Gewerkschaften, Düsseldorf 1987.

<sup>3</sup> Rainer Hank, Warum lieben Vorstände die Mitbestimmung so sehr?, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 14.10.2004.

<sup>4</sup> Müller, Strukturwandel und Arbeitnehmerrechte; dies., Mitbestimmung. Bereits in den 1950er-Jahren und zu Beginn der 1960er-Jahre hatte es von Seiten der Sozialforschungsstelle Dortmund Studien zur Montanmitbestimmung gegeben, so zum Beispiel Otto Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialreform bis zur Mitbestimmung, Tübingen 1956; ders.,

Der neue Betriebsstil. Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung, Tübingen 1960; Hans Jürgen Teuteberg, Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland, Tübingen 1961.

<sup>5</sup> Horst Thum, Mitbestimmung in der Montanindustrie. Der Mythos vom Sieg der Gewerkschaften, Stuttgart 1982.

<sup>6</sup> Zuletzt siehe Werner Abelshauser, Kulturkampf. Der deutsche Weg in die Neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung, Berlin 2003, S. 142–153.

<sup>7</sup> Erich Potthoff, Otto Blume, Helmut Duvernell, Zwischenbilanz der Mitbestimmung, Tübingen 1962, S. 97 ff.

<sup>8</sup> Manfred Rasch u. a. (Hg.), Industriefilm 1948–1959. Filme aus Wirtschaftsarchiven im Ruhrgebiet, Essen 2003, S. 246 f.

<sup>9</sup> Manfred Rasch, «Film ab!» Zum Industriefilm des Ruhrgebiets zwischen 1948 und 1959, in: ders. (Hg.), Industriefilm, S. 22 ff.

<sup>10</sup> Otto Neuloh, Der neue Betriebsstil, S. 219.

<sup>11</sup> Ebd., S. 220, 224.

<sup>12</sup> Ebd., S. 231.

<sup>13</sup> Ebd., S. 240.

<sup>14</sup> Ebd.

<sup>15</sup> Heinrich Wirtz, Die Werksfremdheit der Arbeiter und ihre Überwindung. Eine Untersuchung über das innere Verhältnis der Arbeiter zum Betriebe in der Schwerindustrie und die neueren Bestrebungen zur Besserung des Arbeitsverhältnisses, Diss. Gießen 1930; s. a. Christian Kleinschmidt, Betriebliche Sozialpolitik als «soziale Betriebspolitik». Reaktionen der Eisen- und Stahlindustrie auf den Weimarer Interventionsstaat, in: Werner Plumpe, Christian Kleinschmidt (Hg.): Unternehmen zwischen Markt und Macht, Essen 1992, S. 29–41. Zu Arbeitszeiten des Deutschen Instituts für technische Arbeits-schulung (Dinta) siehe den Beitrag von Helmut Lackner in diesem Heft.

<sup>16</sup> Otto Neuloh, Der neue Betriebsstil, S. 243.

<sup>17</sup> Gertraude Krell, Vergemeinschaftende Personalpolitik. Normative Personallehren, Werks-gemeinschaft, NS-Betriebs-gemeinschaft, betriebliche Partnerschaft, Japan, Unternehmenskultur, München und Mehring 1994.

<sup>18</sup> Albrecht Ritschl, Der späte Fluch des Dritten Reichs: Pfadabhängigkeiten in der Entstehung der bundesdeutschen Wirtschaftsordnung, in: Perspektiven der Wirtschaftspolitik 6 (2005), S. 151–170.

<sup>19</sup> Christian Kleinschmidt, Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950–1985, Berlin 2002, S. 173–203.

<sup>20</sup> Für menschengerechte Rationalisierung. Adolf Jungbluth zum 65. Geburtstag, Frankfurt/Main 1974, S. 11–16.

<sup>21</sup> Ebd., S. 33.

<sup>22</sup> Ebd., S. 32.

<sup>23</sup> Ebd., S. 34.

<sup>24</sup> Wolfgang Hindrichs u. a., Der lange Abschied vom Malocher. Sozialer Umbruch in der Stahlindustrie und die Rolle der Betriebsräte von 1960 bis in die neunziger Jahre, Essen 2000, S. 58.

<sup>25</sup> Ebd., S. 57.

<sup>26</sup> Ebd., S. 120.

<sup>27</sup> Ebd., S. 99.

<sup>28</sup> Ebd.

<sup>29</sup> Ebd., S. 101 ff. Zu neuen Arbeitskonzepten in der Stahlindustrie siehe u. a. Rainer Lichte, K.-L. Trültzsch (Hg.), Neue Arbeitsstrukturen in einem Kaltwalzwerk, Bremerhaven 1989; Uwe Jürgenhake, Beate Winter, Neue Produktionskonzepte in der Stahlindustrie. Ökonomisch-technischer Wandel und Arbeitskräfteeinsatz in der Eisen- und Stahlindustrie, Dortmund 1992.