

Thomas Welskopp

## Betriebliche Sozialpolitik im 19. und frühen 20. Jahrhundert

### *Eine Diskussion neuerer Forschungen und Konzepte und eine Branchenanalyse der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie von den 1870er bis zu den 1930er Jahren*

#### I. AUSGANGSPUNKTE UND FRAGESTELLUNGEN

Die Allgegenwart des Begriffes »betriebliche Sozialpolitik« in der Industrie- und Unternehmensforschung und die Umstandslosigkeit, mit der er in der Regel verwandt wird, stehen in eigentümlichem Kontrast zu den Problemen, ihn präzise zu definieren, das überaus heterogene Spektrum seiner Bedeutungsschattierungen differenzierend zu erfassen und den disparaten Komplex von Einrichtungen, Regelungen und Strategien, die mit ihm verbunden werden, in eine umfassende Analyse von Unternehmenspolitik wirklich zu integrieren. Noch immer gilt Wolfram Fischers Urteil von 1977: »Eine allgemeinverbindliche Definition und Systematik dessen, was unter betrieblicher Sozialpolitik verstanden wird, gibt es nicht. Das ist nicht verwunderlich, denn sie ist von sehr unterschiedlichen Unternehmern und Unternehmungen unter sehr verschiedenartigen und sich ständig wandelnden technologischen, sozialen, wirtschaftlichen und politischen Bedingungen entwickelt worden.«<sup>1</sup> Der Begriff erfüllt seine integrierende Funktion zunächst rein formal aus seinen abgrenzenden Implikationen: gegenüber kommunaler, kirchlicher, genossenschaftlicher und – vor allem – staatlicher Sozialpolitik. Aber mit dieser Abgrenzung sind fundamentale inhaltliche Unterschiede verbunden, die betriebliche Sozialpolitik von der anderer Träger stärker absetzen als diese in ihren Zielsetzungen, Instrumentarien und Wirkungen voneinander abweichen. Denn betriebliche Sozialpolitik ist in erster Linie weniger »Wohlfahrtspolitik der privaten Unternehmung oder der Unternehmensorganisation«, wie Max Webers vielzitierte Definition lautet<sup>2</sup>, sondern vielmehr soziale Unternehmenspolitik: In einer gegenüber den anderen Sozialpolitikformen charakteristischen Zweck-Mittel-Verkehrung ist die Inaussichtstellung und Gewährung von nicht im Arbeitslohn bzw. Gehalt inbegriffenen betrieblichen Sach-, Dienst- und Geldleistungen nicht primär auf die soziale Sicherung oder Prämiiierung einer spezifischen Klientel ausgerichtet, sondern sie ist – über ihre unbestreitbaren materialen Wirkungen hinaus – instrumental für die Erzeugung von Verhaltensänderungen und -dispositionen in Adressatengruppen, die mit der tatsächlich begünstigten Klientel in weiten Bereichen gar nicht deckungsgleich sind. In branchen- und phasenspezifischer Form kombiniert betriebliche Sozialpolitik Infrastruktur-, Legitimations-, Disziplinierungs-, indirekte Arbeitsmarkt-, selektive Bindungs-, Konkurrenz- und Autonomiesicherungspolitik. Ihre Adressaten sind Belegschaftsgruppen, die in der Regel umfangreicher und sozial heterogener sind als der Kreis der tatsächlich Begünstigten, und

1 Wolfram Fischer, Die Pionierrolle der betrieblichen Sozialpolitik im 19. und beginnenden 20. Jahrhundert, in: Hans Pohl (Hrsg.), Betriebliche Sozialpolitik deutscher Unternehmen seit dem 19. Jahrhundert, Wiesbaden 1978, S. 34–51, hier S. 34.

2 Max Weber, Zum Begriff der Sozialpolitik, in: V. F. Wagner/F. Marbach (Hrsg.), Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik. Festschrift für Alfred Ammon zum 70. Geburtstag, Bern 1953, S. 168 ff.

darüber hinaus sind es stets – direkt und vielfach indirekt – die Standortkommunen, Konkurrenzunternehmen, der Staat und die Öffentlichkeit, in diversen Mischungsverhältnissen. Soziale Unternehmenspolitik ist nicht vom Betriebszweck der langfristigen Ertragsoptimierung zu trennen; sie orientiert sich gerade nicht an der allgemeinen sozialen Sicherung benachteiligter Gruppen, die aus dem Beschäftigungsverhältnis herausfallen, oder an der flächendeckenden Absicherung sozialer Risiken – Kompensationsfunktionen industrieller Entwicklung, die charakteristischerweise aus den Unternehmen ausgegliedert und anderen gesellschaftlichen Trägern von Sozialpolitik zugewiesen sind, was die hohe Produktivität industriekapitalistischer Produktionsverhältnisse geradezu mit ausmacht.<sup>3</sup> Vielmehr ist für sie die – wenn auch z. T. vermittelte – Bindung an ein intaktes Beschäftigungsverhältnis kennzeichnend, prägt sie eine selektierende und privilegierende Orientierung, eine nur partiell und punktuell sozialkompensatorische, in weiten Bereichen dagegen gerade Stärke und Leistungskraft prämiierende Ausrichtung und immer ein Kosten-Nutzen-Verhältnis, das auf die Maximierung sozialer Wirkungen bei höchstmöglicher Minimierung tatsächlicher Mittel- und Leistungsallokation abzielt.

Für die Unternehmens- und Industriegeschichtsforschung besitzt der Begriff der betrieblichen Sozialpolitik weiterhin heuristische und analytische Valenz, allerdings unter der Voraussetzung, daß die in ihm mitschwingenden Konnotationen des tendenziell Außerökonomischen eliminiert oder zumindest explizit hinterfragt werden. Nur so lassen sich die konzeptionellen Fallen einer in der Forschung latent präsenten doppelten Dämonisierung überwinden, die einer wünschenswerten Integration des Problembereichs in eine umfassende Unternehmens- und Industrieanalyse entgegenstehen: 1. der modernisierungstheoretischen Stilisierung betrieblicher Sozialpolitik zum Element eines marktfernen Traditionalismus, eines vormodernen Relikts, die vor allem die Interpretationen betrieblicher Wohlfahrtsmaßnahmen des 19. Jahrhunderts in Deutschland prägen, und 2. der Konstruktion eines neuen Mythos allgewaltiger unternehmerischer Sozialtechnik als Kernbestandteil der »Fabrikation des zuverlässigen Menschen«<sup>4</sup> im Kontext vermeintlich systemisch geschlossener Gesellschaftsentwürfe, wie sie z. B. das weitgefaßte Fordismus-Konzept unterstellt. Bei aller Gegensätzlichkeit dieser Interpretationslinien vereint sie die Tendenz der Entökonomisierung und Ideologisierung betrieblicher Sozialpolitik, mit der Konsequenz, Programm und Ausführung ineinzusetzen, eine Geschlossenheit sozialpolitischer Konzepte zu unterstellen, die erst nachzuweisen wäre, und eine soziale Durchschlagskraft vorauszusetzen, die gleichfalls erst zu dokumentieren wäre. Dagegen wird im folgenden vorgeschlagen, mit der Einordnung betrieblicher Sozialpolitik in die allgemeine Unternehmenspolitik der Disparatheit, Heterogenität, Differenziertheit und Kontextbezogenheit ihrer Zielsetzungen, Instrumentarien und Wirkungen Rechnung zu tragen, was, wie ich argumentieren werde, am aussichtsreichsten von einer vergleichenden Branchen- bzw. Unternehmensanalyse geleistet werden kann. Dabei gehe ich davon aus, daß sowohl Sozialleistungspolitik als auch der Einsatz von »Benefits« und die Maßnahmen und Einrichtungen der enger arbeitsbezogenen »sozialen Betriebspolitik«<sup>5</sup> – die drei zentralen Säulen betrieb-

3 Vgl. Hans-Günter Hockerts, Sozialpolitik in der Bundesrepublik Deutschland, in: Hans Pohl (Hrsg.), Staatliche, städtische, betriebliche und kirchliche Sozialpolitik vom Mittelalter bis zur Gegenwart, Stuttgart 1991, S. 359–379.

4 Hubert Treiber/Heinz Steinert, Die Fabrikation des zuverlässigen Menschen. Über die »Wahlverwandtschaft« von Kloster- und Fabrikdisziplin, München 1980.

5 Begriff nach Goetz Briefs, Probleme der sozialen Betriebspolitik, Berlin 1930. Vgl. weiter Christian Kleinschmidt, Betriebliche Sozialpolitik als »soziale Betriebspolitik«. Reaktionen auf den Weimarer Interventionsstaat, in: Werner Plumpe/Christian Kleinschmidt (Hrsg.), Unternehmen zwischen Markt und Macht. Aspekte deutscher Unternehmens- und Industriegeschichte im 20. Jahrhundert, Essen 1992, S. 29–41, der soziale Betriebspolitik seit den 1920er Jahren als die zeitgemäße, produk-

licher Sozialpolitik – als implizite integrale Elemente des Arbeitsvertrages zu betrachten sind und nicht als außerhalb des Lohnverhältnisses stehende, betriebskontextfremde Zusatzleistungen der Unternehmen.<sup>6</sup> Ob diese Leistungen und Einrichtungen unternehmensseitig widerruflich oktroyiert, als stillschweigende Angebote lanciert oder, wie in der aktuellen Tarifpolitik üblich, formell ausgehandelt werden, ist jeweils Reflex spezifischer und veränderlicher Machtbalancen zwischen den Arbeitsmarktparteien, nicht jedoch ausschlaggebend für ihre tatsächlichen Funktionen und Wirkungen in der industriellen Arbeitsmarkt- und Legitimationspolitik. Eine solche Perspektive verschiebt den Analyse-schwerpunkt, ohne eine Motivanalyse auszublenden, von der Programmatik auf die Funktionen, den Umfang und die Höhe betrieblicher Sozialleistungen und auf ihre tatsächlichen Wirkungen – mithin auf die Fragen, wie eng der Konnex zwischen unterliegender Ideologie und realer Politik eigentlich war und ob betriebliche Sozialpolitik die angestrebten Verhaltensänderungen bei den Adressatengruppen überhaupt und auch unabhängig von der allgemeinen Arbeitsmarktpolitik hervorzubringen vermochte.

Ebenso problematisch wie die Annäherung an den überaus schillernden Begriff der betrieblichen Sozialpolitik ist es, in klaren Linien den Forschungsstand zu diesem Thema zu skizzieren. Die Literaturlage ist unübersichtlich, und trotz einer unüberschaubaren Zahl von Studien, die es streifen, in Längsschnitten Überblicke zu geben versuchen oder sich einzelnen Aspekten und Phasen sozialer Unternehmenspolitik widmen, existieren eine empirisch gesättigte Diskussions- und Vergleichsbasis oder auch nur eine klar konturierte Debatte überraschenderweise recht eigentlich nicht.<sup>7</sup> Daher wird im folgenden bei der Vorstellung ausgewählter neuerer Arbeiten zu dem Thema darauf verzichtet, die facettenreiche Vielfalt der Detailergebnisse dieser Studien im einzelnen zu referieren. Vielmehr sollen an ihrem Beispiel zentrale Positionen und Argumentationslinien exemplarisch herausdestilliert werden, um eine gemeinsame Grundlage für die Diskussion der Ergebnisse und Probleme der betrieblichen Sozialpolitikforschung überhaupt erst zu erarbeiten. Vor dem Hintergrund dieser Problemskizze soll dann in einem zweiten Schritt am Fallbeispiel einer sozialpolitisch vermeintlich besonders engagierten Branche: der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie im 19. und frühen 20. Jahrhundert, der Versuch unternommen werden, diese Positionen punktuell einem empirischen Test auszusetzen und alternative Interpretationsansätze zum Problembereich betriebliche Sozialpolitik umrißhaft zu erproben.

tionsorientierte neue Form betrieblicher Sozialpolitik fassen will. *Rudolf Schwenger*, Die betriebliche Sozialpolitik in der westdeutschen Großeisenindustrie, München 1934, ordnet dagegen »Sozialleistungspolitik« und »soziale Betriebspolitik« gemeinsam dem Oberbegriff betriebliche Sozialpolitik unter. Im folgenden sollen diese als eigentlich komplementäre Bereiche verstanden werden, denn zu den traditionellen Formen betrieblicher Sozialpolitik kamen in den 1920er Jahren lediglich die stärker arbeitsprozeßbezogenen Instrumente der »sozialen Betriebspolitik« hinzu: Psychotechnik, Zeitstudien, verstärkte Ausbildungsbemühungen, die »Pflege der Betriebsgemeinschaft«, Werkssport usw. Dieser Bereich bleibt in der folgenden Analyse weitgehend ausgeklammert. Vgl. *Christian Kleinschmidt*, Rationalisierung als Unternehmensstrategie. Die Eisen- und Stahlindustrie des Ruhrgebiets zwischen Jahrhundertwende und Weltwirtschaftskrise, Essen 1993, S. 75 ff., S. 172 ff., S. 268 ff.

<sup>6</sup> Vgl. *Herbert Hax*, Sozialpolitik, II: betriebliche, in: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, Bd. 7, Stuttgart etc. 1977, S. 76–85.

<sup>7</sup> *Hans Pohl*, Einführung in die Thematik, in: *Ders.* (Hrsg.), Betriebliche Sozialpolitik, S. 7–12; *ders.*, Einführung, in: *Ders.* (Hrsg.), Staatliche, städtische, betriebliche und kirchliche Sozialpolitik, S. 7–43, hier S. 14 f.

## II. POSITIONEN IN DER NEUEREN FORSCHUNG ZUR BETRIEBLICHEN SOZIALPOLITIK

In den neueren Synthesen zur Arbeitergeschichte des 19. und frühen 20. Jahrhunderts dominiert die Annäherung an die Problematik der betrieblichen Sozialpolitik in der deutschen Industrie über die unternehmerischen Motive. Dabei nimmt der Begriff des »Patriarchalismus« – zumeist im Anschluß an die Definitionen Gecks<sup>8</sup> – eine Schlüsselstellung ein, verbindet er doch die Konnotationen einer sozialfürsorgerischen unternehmerischen Grundhaltung zur Arbeiterschaft als Kehrseite einer autokratischen Herr-im-Haus-Position mit der Beschreibung eines spezifischen betrieblichen Herrschaftsstils: Ein Überschuß an vertraglich nicht spezifiziertem Herrschafts- und Loyalitätsanspruch seitens der Unternehmer habe seine Entsprechung gefunden in ihrer ethisch und traditional begründeten Selbstverpflichtung zur sozialen Absicherung der Arbeiter und Angestellten durch betriebliche Leistungen, »die über das arbeitsvertraglich vereinbarte Minimum freiwillig hinausgingen [. . .]«. <sup>9</sup> Der patriarchalische Führungsstil legitimierte Unternehmerrautorität und unternehmerische Loyalitätserwartungen aus der Tradition der Familie bzw. des Hauses; er war an enge, unmittelbare und persönliche Beziehungen zwischen Unternehmer und Belegschaft gebunden, die ein Herrschaftsverhältnis begründeten, welches die formale staatsbürgerliche Rechtsgleichheit des Arbeitsvertrages weitgehend aufhob, zumindest für den innerbetrieblichen Bereich, oft aber auch jenseits der Fabrikttore, bis in die Familien der Belegschaftsmitglieder hinein. Patriarchalismus bedeutet in diesem Zusammenhang extrafunktionale Herrschaft und ein im Grunde marktfernes Ausgreifen auf die »ganze Person« des Beschäftigten. Über die reinen Zweckmotive betrieblicher Sozialpolitik hinaus, also Betriebsbindung, Streikprävention und Abwehr gewerkschaftlicher Organisationsversuche, habe diese ein im Grunde illiberales, systemfremdes Fürsorgemotiv gekennzeichnet, das betriebswirtschaftlich nicht zu erklären sei. Es sei eine Besonderheit deutscher Großunternehmen gewesen, daß in ihnen »nicht nur nackte Kapitalisten regierten« (Hans-Ulrich Wehler). <sup>10</sup> Zwar habe die Entwicklung zum Großbetrieb mit ihren Tendenzen der organisatorischen Ausdifferenzierung und Bürokratisierung die persönlichen Bindungen zwischen Unternehmer und Belegschaften zunehmend überdehnt und schließlich zerrissen; auch die z. T. als »Ergebnis bewußter Gründungsentscheidungen, von besonders zuständigen Unternehmensangestellten nach allgemeinen Regeln administriert[en]« Sozialeinrichtungen des späten 19. Jahrhunderts hätten jedoch die paternalistische Tradition fortgeführt, nunmehr in der anonymisierten, formalisierten und institutionalisierten Form eines »sekundären Patriarchalismus«, der weiterhin neben einem ganzen Bündel zweckgerichteter Motive Ausdruck einer fürsorgerischen Grundhaltung gewesen sei, die sich einer reinen kapitalistischen Logik entzöge. Während in den Manager-Unternehmen der zwei-

<sup>8</sup> L. H. Adolph Geck, Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit. Eine geschichtliche Einführung in die Betriebssoziologie, Darmstadt 1977 (zuerst Berlin 1931), S. 59 f., S. 71–82; ders., Soziale Betriebsführung, 2. Aufl., Essen 1953, S. 23 ff. Vgl. auch Rudi Schmiede, Alte und neue Stammebelegschaften, paternalistische und protektorale Personalpolitik. Zur Entstehung betrieblicher Arbeitsmärkte am Beispiel der Firmen Siemens und MAN, Arbeitskreis sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Arbeitspapier 1986-5, Paderborn 1986.

<sup>9</sup> Jürgen Kocka, Arbeitsverhältnisse und Arbeiterexistenzen. Grundlagen der Klassenbildung im 19. Jahrhundert, Bonn 1990, S. 428 ff., S. 498 ff.

<sup>10</sup> Zitat in Dick Geary, Arbeiter und Unternehmer im deutschen Kaiserreich, in: Werner Abelshäuser (Hrsg.), Konflikt und Kooperation. Strategien europäischer Gewerkschaften im 20. Jahrhundert, Essen 1988, S. 170–181, hier S. 170. Völlig enttäuschend in diesem Zusammenhang ist Siegfried Braun u. a., Belegschaften und Unternehmer. Zur Geschichte und Soziologie der deutschen Betriebsverfassung und Belegschaftsmitbestimmung, Frankfurt/Main etc. 1992, insb. S. 45 ff.

ten Hälfte des 19. Jahrhunderts das persönliche Verhältnis zwischen Leitung und Belegschaft nur noch eine zuweilen symbolisch – auf Betriebsfeiern, durch Ordensverteilungen und die stereotypen Uhren- und Geldpräsente an Jubilare oder auch die wöchentlichen Sprechstunden des Saarindustriellen Stumm – beschworene Chimäre gewesen sei, hätten die freiwilligen Sozialleistungen die Kontinuität des unternehmerischen Interesses an den persönlichen Belangen und der Wohlfahrt der Belegschaftsmitglieder, jedenfalls eines Stammes der Belegschaft, reflektiert.<sup>11</sup>

Gerhard A. Ritter und Klaus Tenfelde<sup>12</sup> radikalisieren das Konzept des Patriarchalismus weiter: Für sie ist betriebliche Sozialpolitik ein Element unternehmerischer Herrschaftstechnik, die unter Rückgriff auf traditionale, vorliberale und u.a. auch obrigkeitstaatlich vorgeprägte Legitimationsformen die neuartigen betrieblichen Autoritätsstrukturen in den entstehenden Großbetrieben jener Zeit auf altgewohnte Weise begründeten. Patriarchalismus habe teilweise im Gegensatz zu zweckrationalen Rahmenbedingungen von Produktion gestanden, sei im Grunde eine unbürgerliche Herrschaftsform gewesen, in ihrem sozialfürsorgerischen Impetus geradezu vorkapitalistisch: »Frühindustrielle Unternehmer waren deshalb vor allem, solange emanzipatorische Bestrebungen der Arbeiterklasse fehlten oder noch geringe Bedeutung hatten, sozialpatriarchalischem Denken gegenüber offen und zu Maßnahmen der Fürsorge und Existenzsicherung bereit, die sich aus zweckrationalen Gewinninteressen nicht erklären lassen.«<sup>13</sup> Auch Ritter und Tenfelde beharren trotz gelegentlichen Differenzierungen auf der Dominanz der paternalistischen Tradition in der deutschen Industrie, die der sekundäre Patriarchalismus der expandierenden Großunternehmern nach der Gründerkrise wiederaufgenommen habe: Dieser in der betrieblichen Sozialpolitik in nuce verkörperte Patriarchalismus sei Bestandteil des deutschen Sonderwegs gewesen. Trotz gewisser Gemeinsamkeiten mit Erscheinungen in anderen Ländern sei »nach dem Ausmaß und zum Teil auch nach der Gestalt, nach seiner Zählebigkeit und insbesondere in seiner späteren Verschleierungsfunktion [...] der deutsche unternehmerische Patriarchalismus stärker ausgeprägt [gewesen] als anderwärts.«<sup>14</sup>

Den engen wechselseitigen Bezug zwischen betrieblicher Sozialpolitik und Patriarchalismus stellen eine Reihe von Studien über die Geschichte einzelner Unternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert her, darunter auch Günther Schulz' Untersuchung des Kölner Unternehmens Felten & Guillaume. Das erklärt sich nicht zuletzt daraus, daß solche Studien die Darstellung der betrieblichen Sozialpolitik in der Regel in Sonder- und Unterkapitel verbannen, die mit der Analyse der allgemeinen Geschäfts- und Beschäftigungspolitik nicht in Beziehung gesetzt werden.<sup>15</sup> Auch in seinem Überblicksaufsatz über betriebliche Sozialpolitik in der deutschen Industrie seit 1850, der neben Hans Günther Hockerts' bemerkenswerter Analyse des bundesrepublikanischen Sozialstaats aus der kaum zu synthetisierenden Fragmentierung und Heterogenität des 1991 von Hans Pohl herausgegebenen Sammelbandes über »Staatliche, städtische, betriebliche und kirchliche Sozialpolitik vom Mittelalter bis zur Gegenwart« heraussticht, bilden betriebliche Sozialpolitik und Patriarchalismus ein fest verkoppeltes Begriffspaar und erfolgen die Definition der Begriffe und die Strukturierung der Darstellung weit überwiegend über unternehmerische Motive und

<sup>11</sup> Vgl. Kocka, *Arbeitsverhältnisse*, S. 499 f.

<sup>12</sup> Gerhard A. Ritter/Klaus Tenfelde, *Arbeiter im Deutschen Kaiserreich 1871 bis 1914*, Bonn 1992.

<sup>13</sup> Ebd., S. 409 ff., S. 411.

<sup>14</sup> Ebd., S. 424 f.

<sup>15</sup> Günther Schulz, *Die Arbeiter und Angestellten bei Felten & Guillaume. Sozialgeschichtliche Untersuchung eines Kölner Industrieunternehmens im 19. und beginnenden 20. Jahrhundert*, Wiesbaden 1979, S. 57 f., S. 114 ff.

Intentionen.<sup>16</sup> Schulz sieht eine Konstituierungsphase der patriarchalischen betrieblichen Sozialpolitik bis zu den 1870er Jahren abgelöst von einer Phase der Konkurrenz betrieblicher Maßnahmen mit anderen Konzepten und Trägern sozialer Sicherung zwischen den 1870er und den 1890er Jahren. Danach, vor allem beschleunigt im 20. Jahrhundert, habe die Erosionsphase betrieblicher Sozialpolitik eingesetzt, welche fortschreitend an Bedeutung und sozial strukturierender Kraft verloren habe – zugunsten alternativer sozialer Sicherungs-, Regulierungs- und Legitimierungssysteme.<sup>17</sup> Schulz schließt an die oben skizzierte Interpretationsfigur an, indem er den vormodernen Charakter der patriarchalischen Herrschafts- und Fürsorgeauffassung hervorhebt. Die Konkurrenzphase betrieblicher Sozialpolitik sieht er konsequenterweise als Kulminationsperiode unternehmerischen sozialpolitischen Engagements an, in der sich – jedenfalls in großen Unternehmen und vornehmlich in der Schwerindustrie – betriebliche Wohlfahrtsmaßnahmen auf vielfältigen äußeren Druck und im Wettbewerb mit staatlichen und anderen Leistungsträgern zu einem geschlossenen System der Fürsorge von der Wiege zur Bahre verdichtet hätten: »Die Einzelmaßnahmen erhielten Systemcharakter durch den einheitlichen patriarchalischen Grundgedanken; durch ihre parallele Konstruktion und durch ihre Kombination zum geschlossenen Konzept der Menschenbetreuung und -lenkung«. <sup>18</sup> Zunehmende staatliche Intervention, der Trend zur Verrechtlichung sowie die fortschreitende Kollektivierung der industriellen Beziehungen durch Tarifverträge und betriebliche Mitbestimmung hätten schließlich seit den 1920er Jahren das Ende des industriellen Patriarchalismus und seine Ablösung durch das kollektiv-kooperative Modell eingeleitet.<sup>19</sup> Die These vom progressiven Bedeutungsverlust betrieblicher Sozialpolitik und ihrem Rückzug in partikulare und subsidiäre Nischen des sozialstaatlichen Netzes im Verlauf des 20. Jahrhunderts überrascht angesichts des Befundes, daß Umfang und Leistungsdichte gegenüber der Hochphase des Patriarchalismus immens gestiegen sind: Immerhin gibt Schulz selber an, daß gegenwärtig ca. 65 % aller vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer über eine betriebliche Altersversorgung verfügen, und eine überwiegende Mehrheit befragter Arbeitnehmer lehnte 1972 eine Umwandlung sozialer Leistungen in Lohnbestandteile weiterhin ab.<sup>20</sup>

Die bislang vorgestellten Studien eint die Interpretation betrieblicher Sozialpolitik als Bestandteil eines umfassenden unternehmerischen Patriarchalismus, den als definierende Merkmale eine vorindustrielle, vormoderne Auffassung betrieblicher Herrschaftsverhältnisse und eine nicht marktrationale Orientierung an einer unausgesprochenen unternehmerischen Selbstverpflichtung zur sozialen Fürsorge für die eigene Belegschaft – oder zumindest ihren betriebstreuen Stamm – kennzeichneten. Charakteristischerweise konzentriert sich die Analyse in der Regel auf die Diskussion der unternehmerischen Motive und unterstellt damit, daß betriebliche Sozialpolitik im 19. und frühen 20. Jahrhundert als konsequente Realisierung eines vorgelagerten, geschlossenen, ideologisch fest untermauerten Konzeptes zu interpretieren ist. Demgegenüber tritt die differenzierte Analyse von Funktionen, Umfang, Leistungsdichte und Wirkungen betrieblicher Sozialmaßnahmen eindeutig in den Hintergrund: Pauschale, hochaggregierte Auflistungen von Einrichtungen und Aufwendungen, die sich zudem oft an den extremen Beispielen Krupp und Stumm orientieren und die eingesetzten Mittel weder zu anderen Sozialleistungen noch zu den übrigen betrieblichen Kostenverteilungen in Relation setzen, spiegeln ein sicherlich zu geschlosse-

16 Günther Schulz, Betriebliche Sozialpolitik in Deutschland seit 1850, in: Pohl (Hrsg.), Staatliche, städtische, betriebliche und kirchliche Sozialpolitik, S. 137–176.

17 Ebd., S. 139.

18 Ebd., S. 154, S. 156 ff.

19 Ebd., S. 166 ff.

20 Ebd., S. 170, S. 174.

nes und ressourcenstarkes Bild betrieblicher Sozialpolitik vor, das erst eine vergleichende Branchenanalyse, die die Sozialpolitik im Kontext der allgemeinen Unternehmenspolitik untersucht, in die Perspektive rücken könnte. Der evidente Vorrang der Motivsuche bei der historischen Erklärung sozialer Unternehmenspolitik leitet sich direkt aus ihrer a priori-Exklusion aus der kapitalistischen Handlungsrationalität her: Wenn man die Systeminkongruenz und Vormodernität dieser Politik von vornherein unterstellt, ist man fast zwangsläufig auf subjektive Dispositionen als Ursache für diese Abweichung von einem Handlungsmodell verwiesen, das die Rolle privater Unternehmen in industriekapitalistischen Gesellschaften vorschnell und unreflektiert auf neoklassische ökonomische Vorstellungen verengt.

Dagegen bietet der internationale Vergleich zunächst eine unmittelbar zugängliche Chance, die These von der Besonderheit des industriellen Patriarchalismus in Deutschland empirisch zu testen. Diese hat, ebenso wie das Argument vom unbürgerlichen Charakter paternalistischer Herrschaft, Patrick Fridenson bereits vor einigen Jahren mit Blick auf Frankreich energisch bestritten.<sup>21</sup> Ein 1993 von Sylvie Schweitzer herausgegebener Tagungsband versammelt nun Beiträge über Patriarchalismus und betriebliche Sozialpolitik in Frankreich, Italien, Kanada, dem Elsaß und Deutschland, welche sich in differenzierender Perspektive mit diversen Aspekten dieses Untersuchungsgegenstandes auseinandersetzen. Dabei trägt dieser Band in dreifacher Weise zu einer Klärung zentraler Punkte in der Debatte bei: Erstens betont u. a. Sylvie Schweitzer in ihrem einleitenden Problemauflauf, daß Paternalismus nur als engergefaßte, die Mannigfaltigkeit der Varianten und Funktionen betrieblicher Sozialpolitik in ihrem Branchenkontext bei weitem nicht abdeckende Kategorie eine gewisse heuristische Bedeutung beibehalten kann, quasi als Konzept der ideologischen Legitimation unternehmerischer Herrschaft in einer spezifischen Phase der industriellen Entwicklung, eingebettet in einen weiteren Kontext von »pratiques sociales« und in vielfältige, sich überlagernde Diskurse, auf deren geschlechtsspezifische Dimensionen vor allem Donald Reid hinweist.<sup>22</sup> Betriebliche Sozialpolitik war immer weiter als Patriarchalismus und ist deshalb nur stark verkürzt aus diesem zu erklären. Zweitens unternehmen vor allem die Beiträge, die sich auf Frankreich beziehen, den Versuch einer präzisen begrifflichen Analyse der Diskurse um Patriarchalismus und die Rolle seines Protagonisten, des »patron«, im Unternehmen. Sie machen damit jenes ideologische Unterfutter von Unternehmenspolitik im 19. Jahrhundert zum Gegenstand einer expliziten Untersuchung und Diskussion, das in den oben vorgestellten Arbeiten zur betrieblichen Sozialpolitik deutscher Unternehmen zumeist unhinterfragt unterstellt bzw. unzulässig aus vereinzelt Stellungnahmen exponierter Unternehmerpersönlichkeiten verallgemeinert worden ist. Drittens nämlich bestätigt der vergleichende Blick auf Frankreich, Italien und Kanada eindrucksvoll Fridensons Argument, daß die Unternehmenspolitik der deutschen Industrie weder vormodern und unbürgerlich noch in ihren ideologischen Begründungen hinreichend einzigartig war, um sie umstandslos als Beleg für die Sonderwegthese vereinnahmen zu können. Carola Sachses Aufsatz in dem Band unterstreicht im Gegenteil für den

21 Patrick Fridenson, Herrschaft im Wirtschaftsunternehmen. Deutschland und Frankreich 1880–1914, in: Jürgen Kocka (Hrsg.), Bürgertum im 19. Jahrhundert, Bd. 2, München 1988, S. 65–91.

22 Sylvie Schweitzer, »Paternalisme« ou pratiques sociales?, in: Dies. (Hrsg.), Logique d'entreprises et politiques sociales des XIXe et XXe siècles, Centre Jaques Cartier 1993, S. 5–18, und die Aufsätze von Alain Dewerpe, Conventions patronales. L'imperatif de justification dans les politiques sociales des patronats français (1800–1936), S. 19–62; Donald Reid, Le nom du père: un langage des rapports au travail au XIXe siècle en France, S. 63–77; Henri Morsel, Luites ouvrières et impératifs à l'origine de la politique sociale de la grande entreprise, S. 159–181; Jean-Claude Daumas, Des politiques paternalistes dans la draperie elbeuvienne à la fin du XIXe siècle, S. 209–253.



Werkwohnungsbau deutscher Unternehmen zwischen 1880 und 1945 die höchst flexible, nüchtern kalkulierte Funktionalität dieser Politik, die u. a. darin zum Ausdruck kam, daß veränderte Arbeitsmarktbedingungen und Arbeitsmarktzielsetzungen der Unternehmen schnelle und tiefgreifende Wandlungen in Art, Umfang und Zugangsregelungen betrieblicher Leistungen nach sich zogen.<sup>23</sup> Keinesfalls, darin stimmen die Beiträge des Bandes im Tenor überein, dürfe man die Komplexität, den Variantenreichtum und die vielfältigen ideologischen Rationalisierungsformen betrieblicher Sozialpolitik von ihrem jeweiligen unternehmenspolitischen Kontext isolieren und auf eine rein voluntaristische Aktion der Unternehmer, auf die konsequente Durchführung eines ideologisch geschlossenen unternehmerischen Programms reduzieren.<sup>24</sup>

Insgesamt scheinen sich Patriarchalismus und betriebliche Sozialpolitik in einem weit schmaleren Schnittfeld zu überlagern als gemeinhin unterstellt. Die umstandslose synonyme Verwendung der Begriffe bzw. die unhinterfragte Aufrechterhaltung der Implikation, mit dem Verweis auf patriarchalische Motive unternehmerische Sozialpolitik bereits hinreichend erklärt zu haben, verbietet sich nicht erst für das 20. Jahrhundert. Zwar ist für jene Periode das Defizit traditioneller Erklärungsansätze besonders evident, wenn – wie bei Günther Schulz – die zyklische Ausweitung und mehrfache Metamorphose betrieblicher Sozialpolitik in Zwischenkriegszeit, Nationalsozialismus und Bundesrepublik paradoxerweise nur noch als Erosion erscheinen – trotz eines gegenüber dem 19. Jahrhundert in vielen Branchen mit Abstand größeren Leistungs- und Aufwandungsvolumens. Aber auch für das 19. Jahrhundert – berücksichtigt man die Differenziertheit und den Facettenreichtum betrieblicher Sozialpolitik auch in diesem Zeitraum – greift der Bezug auf einen pauschalen Patriarchalismus-Begriff für ihre Erklärung viel zu kurz. In seiner gängigen Fassung verkürzt dieser sowohl die Interpretation betrieblicher Sozialpolitik im engeren Sinne als auch eine wünschenswert trennscharfe Rekonstruktion unternehmerischer Herrschaftsstile in einer umfassenderen Perspektive. Durch seine starre Koppelung an die Konnotationen des Vormodernen und Außerökonomischen blockiert er u. a. eine weitergehende Analyse von Sozialpolitikformen, die nicht unmittelbar als Marktfunktionen identifizierbar sind. Auch jene aber können indirekte Marktmachtinstrumente darstellen, auch wenn sie sich nicht vordergründig auf die Machtbeziehung zwischen Unternehmen und Belegschaften beziehen: So konkurrieren Unternehmen durch Einsatz sozialpolitischer Instrumente etwa durchaus untereinander um Segmente des Arbeitsmarktes oder um Kundestämme, für die das öffentliche Image eines Unternehmens nicht ohne Belang ist. Die Verteidigung unternehmerischer Autonomie gegen drohende staatliche Intervention und Reglementierung dürfte gerade im 19. Jahrhundert der Einrichtung zentraler Sozialleistungen als Motiv unterlegen haben: Diese besaßen eine indirekt marktorientierte Funktion insofern, als sie dazu dienten, einen einseitig unternehmenskontrollierten Binnenraum gegen externe Einflüsse abzuschotten, in welchem das Unternehmen sein Marktübergewicht gegenüber seinem Rekrutierungspotential uneingeschränkt ausspielen konnte. Jedenfalls ist eine tatsächlich markttabgewandte, rein sozial-karitative Orientierung unternehmerischer Sozialpolitik detailliert nachzuweisen und nicht einfach – durch Rekurs auf ein pauschales Patriarchalismus-Modell – zu unterstellen. Ein solches Verfahren läuft zudem Gefahr, die Geschlossenheit und Ideologiehaltigkeit sozialpolitischer Unternehmenskonzepte zu überschätzen. Ist der stereotype Rückgriff auf die programmatischen Stellungnahmen eines Krupp oder Stumm nicht eigentlich Konsequenz eines faktischen Mangels an vorgefundenen grundsätzlichen Reflexionen über abstrakte Prinzipien betrieblicher Sozialpoli-

23 Carola Sachse, Logements ouvriers en Allemagne: des politiques privées et publiques (1880–1945), in: Schweitzer (Hrsg.), Logique d'entreprise, S. 183–207.

24 Daumas, Des politiques paternalistes, S. 252.



tik in der deutschen Unternehmerschaft? Und müßte man dann nicht gerade auf ein in weiten Teilen eher pragmatisch-instrumentelles, nüchtern kalkuliertes Verhältnis der überwiegenden Mehrheit der deutschen Industriellen und Manager zu diesem Bereich ihrer Unternehmenspolitik, d. h. auf eine eher geringe Ideologiehaltigkeit dieses Komplexes schließen? In diesem Falle aber stellt sich die Frage nach den ökonomischen und marktkonformen Funktionen sozialer Unternehmenspolitik neu. Auch der Nachweis der Kontinuität eines unternehmensseitigen Interesses an der »ganzen Person« des Beschäftigten als Beleg einer patriarchalischen Grundhaltung in der deutschen Industrie wäre in jedem Einzelfall erst zu erbringen. Das gilt vor allem für das wie eine unglückliche Hilfskonstruktion wirkende Konzept des sekundären Patriarchalismus, welches eher vernebelt als erhellt, warum der Ausbau einer systematischen und institutionalisierten betrieblichen Sozialpolitik seit den 1880er Jahren in den wichtigsten Branchen einherging mit einer weitgehenden Delegation arbeiterpolitischer Kommandokompetenzen an die Betriebsleiter und Meister, einer sich daraus ergebenden Vergrößerung der Distanz zwischen Unternehmensführungen und Belegschaften und einem gravierenden Bedeutungsverlust des Faktors Arbeitskraft in Konzepten des Managements, die sich in diesem Zeitraum zunehmend einseitig an technischen Problemlösungen orientierten und mit dem Aufstieg der Ingenieure in die Betriebsleitungen und Vorstände immer mehr von deren charakteristischen »Überzeichnungen technischer Machbarkeit«<sup>25</sup> geprägt wurden. Unterstellt man die Selbstverpflichtung zur Fürsorge als den kleinsten gemeinsamen Nenner für die Zuordnung sozialpolitischer Maßnahmen zu einer patriarchalischen Unternehmenskonzeption, so ist in einer Vielzahl großindustriell organisierter Branchen eine solche Haltung angesichts eines zunehmend härteren, kompromißloseren Kurses gegenüber der Arbeiterschaft spätestens seit der Gründerkrise kaum mehr zu verifizieren; gerade die folgenden Jahrzehnte dann sahen jedoch einen deutlichen Ausbau und eine Auffächerung betrieblicher Sozialpolitik, die infolgedessen auf alternative Weise erklärt werden müssen.

Auf der einen Seite versperrt der pauschale Begriff des (sekundären) Patriarchalismus darüber hinaus einen angemessenen trennscharfen analytischen Zugriff auf unternehmerische Herrschaftstechniken, die mit der Entwicklung zum Großbetrieb und mit der Technisierung vieler Produktionsabläufe spätestens seit den 1870er Jahren gerade in den industriellen Leitsektoren keineswegs mehr als patriarchalisch zu bezeichnen waren, sondern ein lose verkoppeltes, vegetatives Konglomerat aus delegierter Kommandogewalt, »management by pressure«, personaler Kontrolle durch intermediäre Funktionsträger, pseudomilitärischen Verordnungs- und Befehlssystemen, technizistischer Logik, beginnender Bürokratisierung und recht viel Wildwuchs darstellten. In diesem wenig kohärenten System nahm man die extensive Nutzung und den regelrechten Verschleiß der Arbeitskraft angesichts eines vermeintlich unausschöpflichen Arbeitskräfteangebots ohne weiteres in Kauf, betrachtete man den Faktor Arbeit ohnehin lediglich als trägen, zu notwendigen Mindestleistungen zu treibenden Hemmschuh, als zähe Barriere für technisch mögliche und ausschließlich durch technische Maßnahmen zu erzielende Produktivitätsfortschritte. Diese unternehmerische Haltung ist mit dem Kern des Patriarchalismus-Modells keinesfalls mehr zu vereinbaren. Man war nicht im geringsten mehr an der »ganzen Person« des Arbeiters interessiert, sehr dagegen an seiner indirekten Verhaltensmodulation durch größtmög-

25 Zur Bedeutungszunahme der technizistischen Ingenieursideologie auch in den Vorständen vgl. Ulrich Wengenroth, Technisierung, Rationalisierung und Gewerkschaftsbewegung. in: NPL 29, 1984, S. 236–246, hier S. 240. Am Beispiel der deutschen und der amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie vgl. Thomas Welskopp, Arbeit und Macht im Hüttenwerk. Arbeits- und industrielle Beziehungen in der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie von den 1860er bis zu den 1930er Jahren, Bonn 1994, insb. Kapitel III.3 u. III.4.

liche Steigerung des Marktmachtgefälles zwischen den Arbeitsmarktparteien, da man auf die direkte Kontrolle der Arbeitskraft am Ort der Produktion allenfalls noch über die intermediären Gewalten der Ingenieure und Meister Zugriff besaß.<sup>26</sup> Diese Verbindung bot den Ansatzpunkt für die komplementäre Ergänzung autokratisch-technizistischer Herrschaftstechniken durch betriebliche Sozialleistungen und Bindungsformen. Eine empirisch gesättigte Typologie von Formen unternehmerischer Herrschaft in Großbetrieben, die dem Patriarchalismus gerade entwachsen waren, fehlt bislang leider; für ein solches Unterfangen liegen bisher vor allem für die Schwerindustrie brauchbare Bausteine vor. Dennoch ist zumindest dem offensichtlich überbürokratisierten Leitungsstil des Hauses Siemens, dem Grubenmilitarismus des Ruhrbergbaus und dem autokratisch-distanzierten, indirekten »management by pressure« in der Eisen- und Stahlindustrie spätestens seit den 1870er Jahren jede Wahlverwandtschaft zum originären Patriarchalismus abzusprechen.

Auf der anderen Seite soll hier nicht dafür plädiert werden, den Begriff des Patriarchalismus in toto aufzugeben. Im Gegenteil: die sozialhistorische Industrie- und Unternehmensgeschichtsforschung könnte gerade von seiner Präzisierung und Fokussierung enorm profitieren. In einem solchen Sinne reformuliert, bezeichnet er ein auf persönlichen, hausrechtlich begründeten Autoritätsbeziehungen beruhendes System der Unternehmensführung in Klein- und Mittelbetrieben bestimmter (und wechselnder) Branchen, das auf der inszenierten Omnipräsenz und Allgewalt des Unternehmers am Ort der Produktion beruht und auf seiner Kehrseite auch die sozialpolitische Komplementierung dieser Unternehmenspolitik an die Persönlichkeit – und in der Regel das Charisma – des Unternehmers koppelt. Diese Präzisierung löst den Begriff zum einen aus der blockierenden Einordnung in die Dichotomie traditional – modern bzw. paternalistisch – liberal, da hausrechtliche Begründungen der Grenzziehung zwischen öffentlicher und privater Sphäre gerade auch die liberalen Auseinandersetzungen um die Gestalt der aufkeimenden Bürgergesellschaft prägten. Patriarchalische Legitimationsformen erscheinen vor diesem Hintergrund als durchaus zeitgemäße Versuche – analog zur Eingrenzung von Politik und Assoziation im öffentlichen Bereich –, im Unternehmen als einem neuartigen Sozialgefüge unilaterale Herrschaft neu zu begründen und gegen Tendenzen zur Politisierung des Betriebsgeschehens zu verteidigen. Wie der Fall Harkort zeigt, konnten Firmenpatriarchalismus, Marktradikalität und liberales Engagement durchaus Hand in Hand gehen.<sup>27</sup> Diese Begründungen waren vor allem für solche Unternehmer unmittelbar funktional, die innerbetriebliche Herrschaft nicht hinreichend über den Markt zu legitimieren vermochten, da ihre Position einerseits zu betriebsnah bzw. produktionsorientiert war, um einer verantwortlichen Autonomie der Arbeitskräfte aber auch einer wirklichen Delegation von Kontrollkompetenz an eine Managementhierarchie voll zu vertrauen, die andererseits aber nicht mehr, wie ursprünglich, selbst mitarbeiten und die Belegschaften flächendeckend direkt kontrollieren konnten, weil kaufmännische Aufgaben einen zunehmenden Teil ihrer Arbeitskraft beanspruchten. Insofern ist Patriarchalismus eine Form der Integration expandierender, der handwerklichen Werkstatt entwachsener Betriebe durch einen vom Herkommen her eher technisch orientierten Alleinunternehmer, dessen abnehmende faktische Kontrollkompetenz symbolisch kompensiert wird, bis der Betrieb eine kritische Größe erreicht, von der ab eine Ausdifferenzierung der Unternehmerfunktion und die irreversible Übertragung delegierter Kommandogewalt an linienförmige hierarchische Managementstrukturen unerlässlich werden. Zum anderen ist Patriarchalismus, folgt man einer solchen Rekonzeptionalisierung, ein keines-

<sup>26</sup> Welskopp, Arbeit und Macht im Hüttenwerk, Kapitel III.3 u. III.4.

<sup>27</sup> Vgl. zu diesem Komplex ders., Industriegesellschaft, Bürgergesellschaft und Machtstaat. Thesen zu einem Gesellschaftskonzept für die vergleichende Gesellschaftsgeschichte jenseits der Modernisierungstheorie, MS Freie Universität Berlin 1992.

wegs auf das 19. Jahrhundert einzugrenzendes Phänomen, wenn auch sicherlich der Anteil der patriarchalisch geführten Firmen in jener Zeit besonders hoch gewesen sein dürfte; vielmehr läßt sich vor allem in stark marktorientierten Branchen mit klein- und mittelbetrieblicher Struktur bis heute ein entsprechender Herrschaftsstil identifizieren. Das haben Hermann Kotthoff und Josef Reindl in ihrer vorzüglichen Studie über »Die soziale Welt kleiner Betriebe« am Beispiel einer Möbelfabrik eindrucksvoll herausgearbeitet:

»Trotz der ausgeprägten Hierarchie und Kompetenzverteilung ist und bleibt Herr Hannibal der Herrscher der Fertigung und des ganzen Betriebes. Er kümmert sich um alles, greift direkt über die Köpfe seiner Vasallen überall persönlich ein. Es gibt kein Poststück und kein Fernschreiben, das nicht über seinen Tisch läuft, es gibt keine Sonderbestellung, deren Bearbeitung und Erledigung er nicht persönlich nachgeht. Er legt größten Wert darauf, daß die Maschinen und Arbeitsplätze sauber und ordentlich aussehen. Er hämmert seinem Imperium ein, »daß ich nichts mehr hasse als Schlendrian«. Der ganze Betrieb ist auf seine Person, auf seine Launen und seinen Wirbelwind, Marotten, Ansprüche und Interventionen fixiert. Vor einiger Zeit mußte Herr Hannibal einsehen, daß sein Übermaß an Kontrollbegehren und Einmischung in der Gefahr stand, kontra-produktiv zu werden. Seine Führungcrew fühlte sich häufig übergangen und vor allem riet ihm dringend ein Unternehmensberater zur Mäßigung. Daraufhin erhielt die Führungcrew den Namen »Team« und konnte aus eigener Initiative Besprechungen organisieren, es wurde eine schriftliche Kompetenz- und Stellenbeschreibung gemacht. Diese Veränderungen gaben Herr Hannibal das Gefühl: »Ich habe mich sehr, sehr gebessert. Ich bin ein ordentlicher Mensch geworden.« Tatsächlich hat sich aber wenig geändert. Er hält sich nicht an die schriftlich festgelegten Regeln. Nur sein Problem ist ihm bewußter geworden. Es gibt Tage, an denen er sich sichtlich Mühe gibt, bei Beanstandungen nicht gleich den Meister anzufahren, sondern mit dem Betriebsleiter zu reden. Aber in der Regel gelingt ihm das nicht. Ein Cäsar wie er läßt sich nicht einfach umkrepeln, er kann nicht aus seiner Haut. So erstarrt weiterhin jede Ecke seines Imperiums vor seinem herannahenden Schritt. Täglich macht er einen zweistündigen Rundgang durch die Fertigung und dirigiert bei gegebenem Anlaß sofort um.«<sup>28</sup>

Dieser persönlich-hausrechtlich-autoritär begründete Führungsstil schlägt auch auf die umfassende Sozialpolitik des Unternehmens eigentümlich prägend durch:

»Im Innern des Imperiums inszeniert Herr Hannibal ein reiches Sozialleben. Alle zwei Jahre gibt er ein großes Betriebsfest. In der Kantine stellt er einen Bierausschank für alle möglichen Feiern von Belegschaftsmitgliedern zur Verfügung. Bei Geburtstagen, Hochzeiten und Kommunion werden eigene Glückwunschkarten gedruckt und Präsente verteilt. Die Arbeiter werden beim 10jährigen, 15jährigen, 25jährigen und beim 40jährigen Betriebsjubiläum ausgezeichnet. Herr Hannibal erläutert, warum er auch bei dem ausgefallenen 15jährigen eine Ehrung vornimmt. »Die 15jährigen deshalb, weil die ungefähr 30 Jahre alt sind, der geheiratet hat und jetzt nochmal einen Absprung machen will oder nicht will. Um diesen Absprung zu verhindern, feiern wir gerade das 15jährige sehr aufwendig.« (Chef) Beim 40jährigen darf man eine Woche Urlaub im Ferienhaus des Chefs machen.«<sup>29</sup>

Eine solche genuin patriarchalische Sozialpolitik läßt sich auf einer allgemeineren Ebene gegenüber anderen und späteren Varianten dadurch charakterisieren, daß sie sich einer objektivierten Fixierung und Institutionalisierung möglichst weitgehend entzog, die Rolle der spezifischen Unternehmerpersönlichkeit als wohlwollendem Stifter in den Mittelpunkt stellte, durch das Prinzip hochangesiedelter Einzelfallentscheidungen die Widerruf-

<sup>28</sup> Hermann Kotthoff/Josef Reindl, *Die soziale Welt kleiner Betriebe*. Wirtschaften. Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb, Göttingen 1990, S. 137 f. Kotthoff und Reindl unterscheiden in dieser Studie sieben Typen betrieblicher Herrschaftsstile, darunter »Imperien und Patriarchate«, dem der oben zitierte Fall zurechnet.

<sup>29</sup> Ebd., S. 137.

lichkeit, Subjektivität und persönliche Loyalitätserwartung betonte, die mit der Leistungsgewährung verbunden waren, und durchaus die Kontinuität eines durch erwiesene Loyalität kalkulierbar erreichbaren Anrechtserwerbs suggerierte, diese aber ausschließlich durch die Person des Unternehmers gewährleistet.<sup>30</sup> Auch wenn die später auf breiter Front beibehaltenen oder restituierten Jubilarfeiern, Geld- und Sachpräsente sowie vereinzelt sogar öffentlichen Ordensverleihungen an verdiente Mitarbeiter<sup>31</sup> diese patriarchalische Tradition quasi zitierten, hatten sich die Entscheidungsmechanismen und Verwaltungsstrukturen dieser Einrichtungen längst institutionalisiert, anonymisiert und versachlicht, und diese besaßen nunmehr weder jenen persönlichen Nexus der Frühzeit oder des fortbestehenden Patriarchalismus in anderen Branchen noch implizierten sie die unbedingte Verpflichtung zur Leistungsgewährung, der sich ein Management gerade wegen der Anonymisierung und Bürokratisierung der Entscheidungsvorgänge aus instrumentellen Erwägungen z. T. auch entziehen konnte. Zwar blieben z. B. Notfallunterstützungen weiterhin oft in einem System von Einzelfallentscheidungen geregelt, doch weisen u. a. die Einführung vorgedruckter Formulare für die Antragstellung und die Entwicklung elaborierter Punktesysteme zur Leistungsberechnung auf ebendiese Institutionalisierung hin, die die genuin patriarchalische Sozialpolitik gerade nicht kennzeichnete.<sup>32</sup>

Auf das 19. Jahrhundert übertragen, kann im oben skizzierten Sinne z. B. Friedrich Harkort als Paradebeispiel des Typus patriarchalischer Unternehmer gelten, der im Prozeß des Wachstums der Fabrik zum Großbetrieb die Integration des Systems durch Omnipräsenz und direkten persönlichen Zugriff auf jede einzelne Arbeitskraft nur noch per symbolischer Inszenierung und willkürlicher, punktueller Intervention auch noch ins entlegenste Detailproblem aufrechtzuerhalten vermochte.<sup>33</sup> Gewiß rechnet Alfred Krupp in den Aufbaujahren seines Essener Werkes dazu; überhaupt dürfte eine genauere flächendeckende Analyse vor allem Handwerker- und Techniker-Unternehmer unter dem Zwang zunehmender Marktflexibilität als die Hauptrepräsentanten des Patriarchalismus identifizieren, weniger dagegen die aus der Kaufmannschaft hervorgegangenen Unternehmer mit einer Vergangenheit im Verlagssystem.<sup>34</sup> Eine solche Charakterisierung kennzeichnet gleichzeitig die quasi natürlichen Grenzen dieser Herrschaftsform: Das Überschreiten einer gewissen kritischen Größenordnung des Betriebs, die dadurch notwendige Ausdifferenzierung der Alleinunternehmerposition in zunächst bezeichnenderweise kaufmännische und technische

30 Vgl. z. B. *Johann Paul*, Alfred Krupp und die Arbeiterbewegung, Düsseldorf 1987, S. 99: 1854 besaß die ein Jahr zuvor auf Dauer gestellte Krankenkasse Krupps noch kein Statut. Der Landrat von Duisburg schrieb dazu: »Ein festes Statut besteht nicht; der Fabrikherr will in seiner Freigiebigkeit gegen treue Arbeiter nicht eingeschränkt, ebensowenig aber auch gleichgültigen und weniger achtungswerten Arbeitern gegenüber gebunden sein«.

31 Zu Ordensverleihungen für Arbeiter mit 50jähriger Dienstzeit vgl. Mannesmann-Archiv R 2 10: Vertrauliche Korrespondenz Ernst Poensgens mit dem Oberbürgermeister von Düsseldorf über die Verleihung von Ehrenzeichen für langjährige treue Dienste, 1912–1914.

32 Beispiele für vorgedruckte Gesuchformulare und Punktesysteme für die Leistungsberechnung bei *Schwenger*, Großeisenindustrie, S. 134 f., mit Bezug auf die Hüttengruppe West der Vereinigten Stahlwerke im Jahr 1932. Vgl. auch *Schulz*, Felten & Guilleaume, S. 316 ff.; *Christine Charlotte Ferreau*, Arbeit und Herrschaft: Industrielle Beziehungen am Beispiel des »Bochumer Verein für Bergbau und Gußstahlfabrikation« 1854–1926, Magisterarbeit Ruhr-Universität Bochum 1992, S. 174.

33 Vgl. *Sven Eisenberger*, Zwischen Konflikt und Kooperation. Die innerbetriebliche Entwicklung der Arbeiterschaft in der Mechanischen Werkstätte von Friedrich Harkort. Eine sozialgeschichtliche Fallstudie zur Konstituierung der frühindustriellen Fabrikarbeiterschaft am Beispiel der Mechanischen Werkstätte in Wetter/Ruhr 1819–1840, Magisterarbeit Universität Bielefeld 1994.

34 Zu den verschiedenen Typen von Unternehmern in der frühen Industrialisierung vgl. *Jürgen Kocka*, Unternehmer in der deutschen Industrialisierung, Göttingen 1975, S. 42–59.

Vorstände (zudem zunehmend von angestellten Managern besetzt) und die unwiderrufliche Delegation arbeiterpolitischer Kompetenzen an das expandierende Linienmanagement, das die Herrschaftsbeziehungen zur Produktionsbelegschaft zunehmend mediatisierte und monopolisierte, entzogen patriarchalischer Herrschaft letztlich jede funktionale Grundlage, unabhängig von ideologischen Überhängen. Als solche nämlich können die Äußerungen, Ordnungsversuche und Schriften Krupps und Stumms aus den 1870er Jahren auch interpretiert werden: Als Versuche, einen in die Krise geratenen Patriarchalismus unter nachpatriarchalischen Bedingungen fortzustiften – ein mittelfristig zum Scheitern verurteiltes Unterfangen, das lediglich im Unternehmensvergleich überdimensionierte Sozialeinrichtungen hinterließ, die dann aber im arbeitsmarktpolitischen Kalkül nachwachsender Managergenerationen eine neue Funktionalität gewinnen konnten und daher überdauerten.<sup>35</sup> Zumindest für die Mehrzahl der Eisen- und Stahlunternehmen des Ruhrgebiets sowie für den gesamten Ruhrbergbau läßt sich aus der Perspektive einer solchen Kategorieneinbildung festhalten, daß hier ein industrieller Patriarchalismus nie existiert hat. Krupp und Stumm waren und blieben Sonderfälle.<sup>36</sup>

Beispiele für einen erfolgversprechenden Analyseansatz zur Erforschung betrieblicher Sozialpolitik und für den Nutzen einer auf Leistungsvolumen, Zielgruppen, Funktionen und tatsächliche Wirkungen ausgerichteten Untersuchungsperspektive bieten zwei neuere branchen- bzw. unternehmensbezogene Langzeitstudien von Günter Kalbaum und Christoph Conrad.<sup>37</sup> Eigentlich dem von einem Forschungsprojekt unter der Ägide der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte vorgegebenen Rahmenthema »Erfolgsbeteiligung und Vermögensbildung der Arbeitnehmer«<sup>38</sup> verpflichtet, entfalten sie das gesamte, typisch nach spezifischen Branchen- und Standortanforderungen gestaltete Panorama betrieblicher Sozialeinrichtungen in der privaten Versicherungswirtschaft bzw. dem Elektrokonzern Siemens über einen Zeitraum von rd. 100 Jahren, die mit Ausnahme direkt ertragsabhängiger Prämien und Tantiemen für die höchstrangigen Manager eben nicht Funktionen des »profit sharing«, sondern die der selektiven sozialen Sicherung für exakt definierte Zielgruppen erfüllten. Conrads methodisch anspruchsvolle Analyse bestätigt die differenzierenden Wirkungen betrieblicher Sozialpolitik und ihre Adaptionfähigkeit bei der Kontrolle segmentierter Arbeitsmärkte unter wechselnden Rahmenbedingungen. Daneben habe die Siemenssche Sozialpolitik stets eine politische Funktion gehabt, indem sie für spezifische soziale Probleme quasi modellhafte, exemplarische Lösungen bereitstellte.<sup>39</sup> Dagegen sei der pragmatisch kalkulierte, kurzfristig effizienzorientierte Nutzen betrieblicher Sozialpolitik bei Siemens unabhängig von der Arbeitsmarktlage kaum zu bestimmen. Eine gewisse spekulative Verstärkung oder Abschwächung ohnehin angelegter Verhaltensdispositionen in der Arbeitnehmerschaft durch betriebliche Sozialpolitik scheint die Grundanlage des unternehmerischen Engagements am treffendsten zu kennzeichnen, ablesbar am schnellen Aufbau zusätzlicher Sozialprogramme bei veränderter Arbeitsmarktstruktur, aber auch an der Kontinuität der Pensionskasse, die deren zentrale Rolle als Rückgrat der Siemensschen Sozialpolitik unterstreicht. Nicht zuletzt die Parallelität von Einrichtungen,

<sup>35</sup> Vgl. Paul, Alfred Krupp, S. 38 f.

<sup>36</sup> Für den Stahlkonzern Phoenix betont dies Ulrich Zumdick, Hüttenarbeiter im Ruhrgebiet. Die Belegschaft der Phoenix-Hütte in Duisburg-Laar 1853–1914, Stuttgart 1990, S. 253.

<sup>37</sup> Günter Kalbaum, Erfolgsbeteiligung und Vermögensbildung der Arbeitnehmer in der privaten Versicherungswirtschaft (1820–1948), Stuttgart 1993; Christoph Conrad, Erfolgsbeteiligung und Vermögensbildung der Arbeitnehmer bei Siemens (1847–1945), Stuttgart 1986.

<sup>38</sup> Zu dem Projekt vgl. Hans Pohl/Horst A. Wessel, Einführung in das Forschungsprojekt: Erfolgsbeteiligung und Vermögensbildung von Arbeitnehmern ausgewählter deutscher Unternehmen von der Mitte des 19. Jahrhunderts bis zum Zweiten Weltkrieg, in: Conrad, Siemens, S. 9–26.

<sup>39</sup> Conrad, Siemens, S. 135.

die die gesamte Belegschaft bedienten, und selektiven Bindungsformen, die sie hochgradig differenzierten, weist auf die Multifunktionalität und intentionale Streubreite, nicht notwendig dagegen auf eine Geschlossenheit des Systems betrieblicher Sozialpolitik hin. Kalbaum betont darüber hinaus die jeweils branchenspezifisch gebundene indirekte Marktrationalität von Maßnahmen, die auf den ersten Blick als rein karitative Einrichtungen erscheinen mochten: In der Versicherungswirtschaft, für die Solidität ein Markenzeichen war, besaß z. B. eine großzügige Einzelfallunterstützung ihrer Angestellten in persönlichen Notlagen eine hohe Priorität und war als Nachweis von Verpflichtungstreue und Glaubwürdigkeit bei den Kunden mittelbar eminent werbewirksam.<sup>40</sup>

Schließlich besitzt die Analyse betrieblicher Sozialpolitik im Kontext eines dritten Typus industriehistorischer Studien einen gewichtigen Stellenwert: Hierunter fallen branchen- und unternehmensbezogene Untersuchungen zur Lage der Arbeiterschaft, zur Entwicklung der industriellen Beziehungen und zur unternehmerischen Angestellten- und Arbeiterpolitik in den 1920er Jahren und in der Zeit des Nationalsozialismus. Wolfgang Zollitschs Vergleich des Ruhrbergbaus und der Konzerne Krupp, IG Farben und Siemens geht ebenso wie Rüdiger Hachtmanns Studie über Arbeit und Arbeiterschaft im »Dritten Reich« sowohl von einem doppelten Funktionswandel als auch von einer zweifach gestuften Bedeutungszunahme betrieblicher Sozialpolitik im Betrachtungszeitraum aus.<sup>41</sup> Ohne die tatsächliche Wirkung freiwilliger Sozialleistungen zugunsten der Integration der Arbeiterschaft in das industrielle System und in das politische System des Nationalsozialismus zu überschätzen, konstatieren beide eine Funktionsverschiebung sozialer Unternehmenspolitik zunächst gegen Ende der Weimarer Republik und dann noch einmal in den Vorkriegsjahren der NS-Herrschaft. Für die zweite Hälfte der 1920er Jahre beobachtet Zollitsch vor allem in den modernen Branchen, der Chemie- und Elektroindustrie, partiell aber auch bei Krupp und im Bergbau, ein Umsteuern von einer im Grunde konsumtiven zu einer produktionsorientierten Form betrieblicher Sozialpolitik, ein »Zurückdrängen sozialfürsorglicher-patriarchalischer und [...] Ausgreifen rein ökonomisch orientierter Sozialpolitik im Betrieb. An die Stelle des ›Almosens‹ von seiten des Fabrikherrn rückte die Investition in den Produktionsfaktor ›Mensch‹.«<sup>42</sup> In der Vorkriegsphase des Nationalsozialismus setzte sich dieser Trend fort, erhielt aber durch den Ausbau betrieblicher Sozialpolitik zu einem die staatlichen Lohnreglementierungen unterlaufenden Instrument informeller unternehmerischer Lohnpolitik noch einmal einen deutlichen Schub. Beide Phasen waren von einer zunehmenden Monetarisierung von Sozialleistungen und einer verstärkten Bindung an die Ertragsentwicklung der Unternehmen gekennzeichnet. Die Bedeutungszunahme betrieblicher Sozialpolitik, ablesbar an einer beträchtlichen Ausdehnung des Aufwandsvolumens, erklärt sich für die Endphase der Weimarer Republik vor allem aus ihrer Redefinition zum Bestandteil einer autonomen, unternehmensseitig kontrollierten und ideologisch unterfütterten Systemalternative zum bestehenden Tarifsysteem und zum Weimarer Sozialstaat. In den 1930er Jahren avancierte sie zu einem umkämpften Terrain, auf dem die Unternehmen um ihre Autonomie – nicht zuletzt auch in der Konkurrenz um knappe Arbeitskräfte – gegenüber staatlicher Intervention fochten; z. T. in Ergänzung des überbetrieblichen Engagements der Deutschen Arbeitsfront, z. T. aber gerade im Wettbewerb mit diesem, zur Verteidigung und Rückaneignung autonomer unternehmerischer

40 Kalbaum, Versicherungswirtschaft, S. 161.

41 Wolfgang Zollitsch, Arbeiter zwischen Weltwirtschaftskrise und Nationalsozialismus. Ein Beitrag zur Sozialgeschichte der Jahre 1928 bis 1936, Göttingen 1990; Rüdiger Hachtmann, Industriearbeit im »Dritten Reich«. Untersuchungen zu den Lohn- und Arbeitsbedingungen 1933–1945. Göttingen 1989.

42 Zollitsch, Arbeiter, S. 112.

Ressourcen in der Arbeiter- und Arbeitsmarktpolitik. Der Branchenvergleich, das verdeutlichen beide Studien, enthüllt gravierende Unterschiede im sozialpolitischen Profil der untersuchten Unternehmen. Die modernen Industrien, vor allem die Chemie- und Elektroindustrie, nahmen Spitzenstellungen im Aufwandsvolumen ein und übernahmen die Schrittmacherfunktion bei der Monetarisierung und Ertragsbindung von Sozialleistungen. In der sozialpolitisch weniger aktiven Eisen- und Stahlindustrie herrschten eher Mischformen vor, der Bergbau blieb, mit Ausnahme des Werkwohnungsbaus, weit zurück; jedoch waren in diesen alten Branchen ideologische Kompensationsversuche, die in der Rhetorik von der Betriebsgemeinschaft ihren Ausdruck fanden, beträchtlich stärker ausgeprägt als in den anderen Industrien. Leider mangelt es in beiden Studien, die den Umfang, die Verteilung und die Auffächerung betrieblicher Sozialleistungen vorbildlich nachzeichnen, an einem über kursorische Andeutungen hinausgehenden systematischen Rückbezug dieser Unterschiede auf die jeweils spezifische Arbeitsmarktlage und Beschäftigungspolitik der untersuchten Branchen. So droht bei aller Vorsicht die Bedeutung betrieblicher Sozialpolitik doch überzeichnet zu werden, und vor allem wird ihr Funktionswandel, der in vielen Bereichen gegenüber dem 19. Jahrhundert eher eine Funktionsverschiebung war, überbetont, indem mit dem unreflektierten Rückgriff auf das Patriarchalismus-Konzept (vor allem bei Zollsich) durchaus nachweisbare Kontinuitäten ausgeblendet und die gerade interessanten und erklärungsbedürftigen graduellen Akzentverlagerungen zu in der Langzeitperspektive so nicht haltbaren qualitativen Sprüngen verzeichnet werden.

Carola Sachses Untersuchung über die betriebliche Sozialpolitik des Siemens-Konzerns in der Zwischenkriegszeit<sup>43</sup> porträtiert diese in origineller Form als Gelenk zwischen Industrie und Familie, dessen vordringliche Funktion es gewesen sei, die im Rationalisierungsprozeß sich verändernden Produktionsanforderungen und das familiäre Umfeld der Betriebe in Einklang zu bringen. Anders als in der Schwerindustrie des Ruhrgebiets fungierte Sozialpolitik bei Siemens weniger als Kernbestandteil eines systemischen Gegenentwurfs zur bestehenden, grundsätzlich attackierten Matrix industrieller und sozialstaatlicher Beziehungen, sondern als flexibles Instrument einer exakt zielgruppengerichteten Komplementierung, Richtungsänderung und Ausnutzung staatlicher Sozialpolitik. Das übergeordnete Ziel einer möglichst weitgehenden Eliminierung den Produktionsfluß bedrohender Disharmonien im außerbetrieblichen Bereich motivierte facettenreiche sozialpolitische Anstrengungen zur Selektion und Privilegierung betriebswichtiger Belegschaftsgruppen (Lehrlinge, seßhafte männliche Facharbeiter und Angestellte) sowie zur Kompensation und Ergänzung technischer Rationalisierung durch eine bis in die Familie hineinreichende, von einem fachlich geschulten Betreuungspersonal getragene und propagierte soziale Rationalisierung, die mit ihrem programmatischen Ideal der am Angestelltenhabitus orientierten modernen Kleinfamilie auch zur Verfestigung polarisierter Geschlechtscharaktere beitrug. Sachse bestätigt Conrads These von der Modell- und Vorbildfunktion zumindest eines besonders ideologiebehafteten Stranges der Siemensschen Sozialpolitik. Durch die stark diskurs- und programmanalytische Ausrichtung der Studie, die auf eine quantitative Volumen-, Verteilungs- und Wirkungsanalyse weitgehend verzichtet und die ökonomischen und unternehmensstrukturellen Hintergründe betrieblicher Sozialpolitik lediglich streift, entsteht freilich die Gefahr der Überschätzung ihrer Auswirkungen und ihrer Geschlossenheit, was ihre Interpretation als Bestandteil einer spezifisch deutschen Variante des zum sozialtechnischen Gesellschaftsmodell aufgeblähten Fordismus augenfällig unterstreicht. So weiterführend und unverzichtbar die Darstellung der Siemensschen sozialpolitischen Programmatik in ihrer eigentümlichen Mischung aus scharfer betriebswirt-

<sup>43</sup> Carola Sachse, *Siemens, der Nationalsozialismus und die moderne Familie. Eine Untersuchung zur sozialen Rationalisierung in Deutschland im 20. Jahrhundert*, Hamburg 1990.



schaftlicher Kalkulation und ideologischem gesellschaftspolitischen Anspruch auch ist: Gerade die eng begrenzten Wirkungen dieser Politik hätten in eine umfassendere Erklärung und Bewertung einbezogen werden müssen, zumal Sachse selbst konzediert, man müsse angesichts einer gänzlich anderen sozialen Realität innerhalb und außerhalb der Siemensschen Werkshallen deren »vollständiges Scheitern konstatieren«. <sup>44</sup> Ohnehin scheint Sachse mit der modernistischen Familienpropaganda und unternehmerischen Sozialarbeit des Hauses Siemens einem realiter nur kleinen Ausschnitt aus einem ausgefächerten Katalog betrieblicher Sozialeinrichtungen und -leistungen übermäßige Bedeutung zuzuschreiben, die mehrheitlich im Branchenvergleich nicht übermäßig unkonventionell und im Schwerpunkt einer traditionellen pragmatischen Rekrutierungspolitik unter freilich spezifischen Arbeitsmarktbedingungen verpflichtet gewesen sein dürften. <sup>45</sup>

Gerade die bewußt kalkulierte Arbeitsmarktorientierung der seit Ende der 1920er Jahre stark ausgeweiteten Siemensschen Sozialpolitik hebt dagegen Heidrun Homburg auf der Basis ihrer empirisch gesättigten Analyse der Beschäftigungspolitik des Konzerns in der Zwischenkriegszeit hervor. <sup>46</sup> Der Facettenreichtum und beträchtliche Gesamtumfang dieser Sozialpolitik erkläre sich aus der Heterogenität ihrer Zielgruppen, die eine jeweils spezifische Balance zwischen Rekrutierungsformen auf dem externen Arbeitsmarkt, hochdifferenzierter Stammarbeiterpolitik und der Internalisierung vielfältig segmentierter Arbeitsmärkte erforderlich machte. Flexibilität in der Einstellungs- und Entlassungspolitik und Abschottung gegenüber kostenträchtigen störenden Außeneinflüssen waren dabei zuweilen in Spannung zueinander stehende Ziele. Es ging der Unternehmensleitung konsequenterweise in erster Linie darum, »einerseits von den Vorteilen des Arbeitsmarktes und des Berliner Standortes zu profitieren, andererseits aber zu verhindern, daß die damit verbundenen Folgekosten für das Unternehmen kontraproduktiv wurden.« <sup>47</sup> Der gesellschaftspolitisch orientierte und infolgedessen ideologieträchtigste Zweig dieser Politik habe als Angebot zur partiellen Abfederung und Befriedung nicht voll zu kontrollierender betrieblicher Spannungen gedient, quasi als indirekte, geschmeidigere Alternative zum hochideologisierten und dogmatischen sozialpolitischen Konfrontationskurs der Schwerindustrie an der Ruhr. Da sich hierbei die zentralen Elemente, nicht aber die grundlegenden Zielsetzungen betrieblicher Sozialpolitik und staatlicher Sozialpolitik im Betrieb deckten – erstere zielte auf manageriellen Autonomiegewinn durch soziale Integration der Belegschaft in das Unternehmen ab, letztere auf staatlichen Legitimationsgewinn durch ihre soziale Integration in das politische System – entwickelte sich unter der NS-Herrschaft die auch von Zollitsch, Hachtmann und Sachse konstatierte spannungsvolle Mischung aus Kollaboration und Konflikt zwischen Unternehmen und NS-Organisationen. Homburgs Studie leistet von allen hier vorgestellten Untersuchungen am überzeugendsten die einleitend geforderte Einbettung der Analyse betrieblicher Sozialpolitik in die Interpretation der allgemeinen Produktions- und Arbeitsmarktpolitik des Konzerns.

Insgesamt ergibt sich aus dieser – freilich nicht erschöpfenden – Umschau das überraschende Bild, daß zum einen die empirische Analyse betrieblicher Sozialpolitik im 19. Jahrhundert im Hinblick auf Funktionen, Volumen, Verteilung, Zielgruppen und Wirkung im Gegensatz zur Forschung über die 1920er Jahre und den Nationalsozialismus nur wenig

<sup>44</sup> Ebd., S. 256.

<sup>45</sup> Conrad, Siemens, betont die zentrale Bedeutung der Pensionskasse bei Siemens, *Sachse, Logements ouvriers*, S. 195 ff., den Stellenwert des Werkwohnungsbaus, der freilich von der Familienpropaganda bei Siemens z. T. geprägt wurde.

<sup>46</sup> Heidrun Homburg, *Rationalisierung und Industriearbeit. Arbeitsmarkt – Management – Arbeiterschaft im Siemens-Konzern Berlin 1900–1939*, Berlin 1991.

<sup>47</sup> Ebd., S. 658.

vorangekommen ist – eine klare Konsequenz der hemmenden Koppelung sozialer Unternehmenspolitik an das pauschale Konzept des Patriarchalismus. Von diesem allgemeinen Muster heben sich lediglich die branchen- bzw. unternehmensbezogenen Langzeitstudien ab, deren Ansatz wegweisend für zukünftige Forschungen in diesem Bereich sein könnte. Die Bandbreite der Branchen und Unternehmen, für die empirisch gesättigte Sozialpolitikanalysen im oben skizzierten Sinne vorliegen, ist ohnehin erstaunlich schmal, der Vergleich, gerade bezogen auf die Funktion bestimmter Profile betrieblicher Sozialpolitik für die spezifische allgemeine Produktions- und Beschäftigungspolitik der Branchen, ist nur ansatzweise entwickelt.<sup>48</sup> Die Langzeitstudien überbrücken zudem zum anderen als einzige zumindest im Aufriß die unübersehbare Kluft zwischen der Sozialpolitikforschung für das 19. und der für das 20. Jahrhundert, die auch die methodisch anspruchsvollen Studien zur Zwischenkriegszeit reproduzieren, indem sie das Patriarchalismus-Modell für das 19. Jahrhundert übernehmen, um die betriebliche Sozialpolitik des 20. Jahrhunderts um so stärker davon abzusetzen. Hierin liegt jedoch die Gefahr, Kontinuitäten und gerade erklärungswürdige graduelle Akzentverschiebungen zu verschütten, die Neuartigkeit und Geschlossenheit unternehmerischer Sozialpolitikkonzepte für die 1920er Jahre und den Nationalsozialismus überzubetonen und die Wirkungen dieser Politik zu überschätzen. Dieser Gefahr entziehen sich freilich die Studien von Homburg und Hachtmann recht weitgehend. Für viele Branchen bleiben allerdings die Fragen nach der Beziehung zwischen allgemeiner Unternehmenspolitik und betrieblicher Sozialpolitik, deren Funktionen, Zielsetzungen, Volumen, Verteilung und Wirkungen sowie nach der Konsequenz, mit der die Unternehmen ihre Zielsetzungen verfolgten, weiterhin ebenso offen für zukünftige Forschung wie die Frage nach den Ursachen und Formen der Verschiebungen zwischen den Einrichtungen und Leistungen betrieblicher Sozialpolitik unter wechselnden Rahmenbedingungen. Diesen Fragen soll im folgenden anhand einer knappen empirischen Skizze der betrieblichen Sozialpolitik in der Eisen- und Stahlindustrie des Ruhrgebiets und Pennsylvanias nachgegangen werden.

### III. FUNKTIONEN, FORMEN UND REICHWEITE BETRIEBLICHER SOZIALPOLITIK IN DER DEUTSCHEN UND AMERIKANISCHEN EISEN- UND STAHLINDUSTRIE VON DEN 1870ER BIS ZU DEN 1930ER JAHREN

Am Beispiel der deutschen und der amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie zwischen den 1870er und den 1930er Jahren kann gezeigt werden, daß der Funktionskatalog betrieblicher Sozialpolitik durchaus aus kontinuierlichen Elementen bestand. Je nach den Rahmenbedingungen und der aktuellen Arbeitsmarktstruktur konnten freilich Akzentverschiebungen eintreten, veränderten sich die Zwecksetzungen und Wirkungsweisen spezifischer sozialpolitischer Instrumente, die zudem in der Regel mehrere Funktionen zugleich – in abgestufter und variierender Intensität – erfüllten. Betriebliche Sozialpolitik in diesem Zeitraum kombinierte stets, in wechselnder Konstellation:

1. Soziale Infrastruktur- und Sozialinvestitionspolitik zur Kultivierung des sozialen Umfelds der Unternehmen;

<sup>48</sup> Zu den zahlreichen Branchen, für die eine systematische Langzeitanalyse fehlt, zählen vor allem die Chemieindustrie und der Bergbau. Interessant im Kontrast wären aber auch Studien zu Branchen, die auf viele Formen betrieblicher Sozialpolitik verzichten konnten oder mußten. Die Frage, inwieweit der Verzicht auf betriebliche Sozialpolitik einen Wettbewerbsnachteil klein- und mittelbetrieblich strukturierter Branchen gegenüber der Großindustrie bedeutete, zumal in Situationen direkter Standortkonkurrenz, ist nach wie vor offen.

2. Legitimations- und Autonomiesicherungspolitik, vor allem gegenüber den Standortkommunen und gegenüber drohenden staatlichen Interventionen und Reglementierungen;
3. Konkurrenzpolitik im brancheninternen und branchenübergreifenden Wettbewerb der Unternehmen um spezifische Segmente des Arbeitsmarktangebots, und schließlich vor allem
4. differenzierende Bindungs- und Disziplinierungspolitik gegenüber den eigenen Belegschaften.<sup>49</sup>

Der jeweils unterschiedlich ausgeprägte Grad der Machtförmigkeit und Belegschaftsbezogenheit dieser Politikformen sollte nicht mit Variationen im Grad ihrer Ökonomisierung verwechselt werden; im weiteren wie im engeren Sinne dienten alle Einrichtungen und Leistungen dieser Art als Instrumente indirekter Arbeitsmarkt- und Belegschaftspolitik.

In der Entwicklung zeigten die deutsche und die amerikanische Eisen- und Stahlindustrie – mit wenigen rechtlich und politisch begründeten Differenzen – auffällig weitreichende Parallelen, die in der Phase zwischen 1890 und 1910 am deutlichsten ausgeprägt waren. Stärkere, nicht aber prinzipielle Abweichungen in den 1920er Jahren erklären sich aus der vorübergehend unterschiedlichen Verfaßtheit der industriellen Beziehungen – Tarif- und Betriebsratssystem in Deutschland, »nonunion system« in den USA – und dem graduell weniger krisenhaften Konjunkturverlauf auf der amerikanischen Seite. Die Eckdaten der industriellen Beziehungen kehrten sich in den 1930er Jahren mit der Elimination des Gewerkschaftssystems unter dem Nationalsozialismus und der gewerkschaftlichen Organisation der Eisen- und Stahlindustrie in den USA um, was zu – gemessen an den 1920er Jahren – spiegelbildlichen Funktionswandlungen in der betrieblichen Sozialpolitik der Branche führte. Der Vergleich bestätigt nachdrücklich die These, daß unter ähnlichen Produktions- und Arbeitsmarktbedingungen branchenspezifische Faktoren bei der Herausbildung markanter Profile von betrieblicher Sozialpolitik gegenüber nationalen Faktoren deutlich überwogen – jedenfalls bei stark marktsensiblen und technologieintensiven Anlagenindustrien, wie sie die Eisen- und Stahlindustrie, aber auch etwa die Chemieindustrie par excellence darstellen. Im zeitlichen Verlauf begann seit den 1880er Jahren unter dem Eindruck eines stetig expandierenden Arbeitskräftepotentials bei horrenden Fluktuationsraten die aggressive Bindungsfunktion betrieblicher Sozialpolitik gegenüber allen anderen Funktionen zu dominieren. Jene Hochphase der Sichtbarkeit unternehmerischer Wohlfahrtspflege war mit der Maximierung der Machtförmigkeit sozialer Unternehmenspolitik, nicht aber mit einer nennenswerten Ausdehnung ihres materiellen Volumens verbunden. In den 1920er Jahren verlor diese Bindungsfunktion an Bedeutung, partiell wegen des zunehmenden protektoralen Mitkontrollanspruchs vor allem der Betriebsräte, hauptsächlich aber wegen des in beiden Ländern zu beobachtenden Trends zur Verberuflichung der Hüttenarbeit und zur Abnahme der Fluktuation vor dem Hintergrund einer beträchtlichen Sockelarbeitslosigkeit. Im gewerkschaftsfeindlichen »welfare capitalism« der amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie erlangten Legitimations- und Autonomiesicherungspunkte zu jener Zeit zentrale sozialpolitische Relevanz, während die Wiederaufnahme freiwilliger Sozialleistungen nach der Inflation im Ruhrgebiet vor allem der nicht

49 Vgl. Eduard Gaugler, Betriebswirtschaftlich-soziologische Grundprobleme bei der Gewährung betrieblicher Sozialleistungen, in: Theodor Thomandl (Hrsg.), Betriebliche Sozialleistungen, Wien 1974, S. 1–22; Horst Buhle, Ausgangspunkte und Entwicklungslinien der freiwilligen sozialen Leistungen in industriellen Unternehmungen, Diss. Berlin 1965, S. 22 f.; Erich Thomsen, Das Angebot betrieblicher Sozialleistungen als Instrument der Personalbeschaffungspolitik, Bochum 1982.

lohnförmigen Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte diente. Insgesamt scheint ein etabliertes Gewerkschafts- und betriebliches Mitbestimmungssystem Wohlfahrtsmaßnahmen nicht obsolet zu machen, sondern ihnen mit der außertariflichen Arbeitsmarktkonkurrenz andere, weniger machtförmige Funktionen zuzuweisen, wobei der Zweck der Anwerbung gegenüber dem der Bindung überwiegt und Betriebsbindung eher über positive, ertragsabhängige als über negative, selektierende Maßnahmen herzustellen versucht wird. Der hochideologisierte Kampf gegen das Gewerkschaftssystem und den Weimarer Staat kennzeichnete schließlich eine deutliche materielle Ausweitung betrieblicher Sozialpolitik in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie seit Einsetzen der Weltwirtschaftskrise, während die amerikanische Hüttenindustrie in den 1930er Jahren auf jenen Kurs umschwenkte, den ihr deutsches Pendant in den 1920er Jahren gesteuert hatte.

Zwischen den 1880er Jahren und dem Ende der ersten Dekade des 20. Jahrhunderts bestimmten die Imperative teilmechanisierter, hochzentralisierter Massenfertigung die Rahmenbedingungen und Funktionen betrieblicher Sozialpolitik in der deutschen und der amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie. Die Arbeit war in mannstarken Kolonnen organisiert, in denen unqualifizierte, vor allem physisch hart geforderte Hilfsarbeiter überwogen und die funktional unentbehrlichen qualifizierten Produktionsarbeiter eine Minderheit bildeten, die ebenfalls den sozialen Gesetzen der Kolonne unterworfen war. Über diese hochfragmentierten, anonymen und zu keinerlei kollektivem Widerstand fähigen Sozialgebilde herrschten in kaum eingeschränkter Autonomie die Meister, die den pauschalen Produktionsdruck seitens der distanzierten Unternehmensleitungen und der vorrangig auf die technische Betriebsleitung konzentrierten Ingenieure personal vermittelten und wirkungsvoll in die ohnmächtigen Kolonnen kanalisiert. Dieses Produktionssystem charakterisierten schon Zeitgenossen treffend als »Drive«-System.<sup>50</sup> Die Organisationsunfähigkeit der Belegschaften und der weitgehende Interventionsverzicht des Staates ließen den Primat völliger unternehmerischer Handlungsautonomie unangetastet. Allerdings war die Arbeiterpolitik des Managements von Stahlunternehmen beiderseits des Atlantik höchst indirekt angelegt und vermittelt. Da die Meister den Produktionsbereich dem Zugriff des Managements nahezu entzogen und dieses dem Faktor Arbeitskraft gegenüber technisch-organisatorischen Problemlösungen ohnehin nachrangige Bedeutung zumaß, reduzierte sie sich auf die Festlegung genereller Fluchtlinien, eine indirekte Arbeitsmarkt- und Belegschaftspolitik, die das betriebsinterne Antreibesystem quasi von außen komplementierte.

Diese indirekte Arbeitsmarktpolitik zielte auf eine Reduktion der Lohnkonkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte und auf Unterminierung ihrer Arbeitsmarktmacht, mithin eine Deregulierung und Homogenisierung des externen Arbeitsmarktes auf dem Niveau der ungelerten Hilfsarbeiterschaft ab. Dieser Arbeitsmarkt stand durch Zuwanderung unter stetem Druck. Da die hochmobile Hilfsarbeiterschaft ein flottierendes, immense Fluktuationsraten produzierendes Belegschaftssegment darstellte, ergänzte eine informelle und in den Unternehmen durchaus unterschiedlich konsequent gehandhabte Stammarbeiterpolitik die undifferenzierte externe Rekrutierungspolitik betriebsintern. Stammarbeiterpolitik war darauf ausgerichtet, daß das Unternehmen, nicht der Arbeiter autonom über den Zeitpunkt eines Stellenwechsels bestimmte. Die Arbeiter sollten solange an den Betrieb gebunden werden, wie das Unternehmen für sie Verwendung hatte. Das galt gerade für jenes Drittel der Belegschaft, aus dem man nach Vorstellung des Managements in internen, nichtformalisierten Qualifizierungsprozessen »on-the-job« die Kandidaten für die qualifizierten Arbeitspositionen an den Anlagen rekrutierte. Stammarbeiterpolitik folgte keinen festen Regeln und schuf keine unternehmensseitigen Verbindlichkeiten; sie schuf jedoch eine Hierarchie umfangreicher »Pools« potentieller Aufrücker, die die Besetzung der im

<sup>50</sup> Vgl. die Analyse in *Welskopp, Arbeit und Macht im Hüttenwerk*, Teil III.

Vergleich zu ihrer großen Zahl wenigen zentralen Positionen auf der jeweils nächsten Stufe sicherstellen und gleichzeitig die Marktmacht der aktuellen Stelleninhaber empfindlich reduzieren sollten. Dieses indirekte System konnte nur solange notdürftig funktionieren, wie der Angebotsdruck an der Basis der Pyramide anhielt und deren Spitze extrem schmal blieb. Auch in der Hochphase des »Drive«-Systems aber ließ sich Lohnkonkurrenz um Spitzenleute nicht völlig vermeiden, und signalisierte eine latente Unterqualifikation in vielen Betrieben die Defizite dieser Stammarbeiterpolitik.<sup>51</sup>

Diese Defizite lagen darin begründet, daß eine solche indirekte Belegschaftspolitik eine Identität von Dienstalters- und Qualifikationspyramide annahm, die realiter höchstens der Tendenz nach gegeben war. Die Stammarbeiterschaft eines Hüttenwerks jener Zeit umfaßte nur zu einem Teil seine funktionale Elite. Das Marktübergewicht und die überlegene Handlungsautonomie der Unternehmen, die mit dieser Politik Qualifikation ohne Anerkennung von Berufstiteln und privilegierten »bargaining positions« zu binden versuchten, war mit hoher Unsicherheit gegenüber einem weiteren Drittel potentiell betriebs-treuer Arbeiter mit mittlerer Verweildauer im Betrieb erkaufte, die nicht zur Stammarbeiterschaft zählten, trotzdem qualifizierte Positionen ausfüllten, einem eventuellen Stellenwechsel aber noch aufgeschlossen waren. Auf diese beiden Belegschaftssegmente zielte eine negative Bindungspolitik, die über die Stammarbeiterpolitik quasi mit vagen Aussichten auf eine werksseitig gewährleistete Beschäftigungssicherheit handelte, ohne sich auf deren Realisierung oder Bindung an verbindliche Leistungs- und Qualifikationskriterien festzulegen. Über Betriebstreue und Disziplinierung zu Wohlverhalten sollten Qualifikation und Leistung erzeugt werden, ohne diese als objektive Merkmale zu prämiieren. Die Stammarbeiterschaft der Unternehmen sollte damit indirekt die Besetzung qualifizierter Arbeitspositionen sicherstellen, ohne die Handlungsautonomie der Unternehmensleitungen auf dem Arbeitsmarkt und gegenüber den qualifizierten Arbeitskräften zu beschneiden.<sup>52</sup> Betriebliche Sozialpolitik diente in weiten Teilen der Ergänzung dieser unternehmerischen Arbeitsmarktpolitik und war als Pendant auf die Stammarbeiterpolitik geradezu verwiesen, deren Wirkungen sie verstärken sollte. Als Element der Arbeitsmarktbeeinflussung entsprach sie dem indirekten Charakter unternehmerischen Arbeitermanagements, dem sich der eigentliche Produktionsbereich weitgehend entzog, und das quasi von außen den lockeren Rahmen bestimmte, in dem sich das Antreibesystem der Betriebsleitungsinstanzen voll entfalten konnte.

## 1. Funktionen

### 1.1 Infrastruktur- und Sozialinvestitionen

Zeitlich und funktional betrachtet, handelte es sich bei den betrieblichen Sozialmaßnahmen in erster Linie um Investitionen in die soziale Infrastruktur des industriellen Umfelds der Werke. Gerade mit den frühesten Ansätzen des Werkwohnungsbaus, z. B. durch die GHH mit der Errichtung der Siedlung Eisenheim (1844), aber auch durch die Einrichtung früher betrieblicher Krankenkassen und anderer Versorgungseinrichtungen schufen die Hüttenwerke, die in einer nichturbanen Umgebung gegründet worden waren, überhaupt erst die sozialen Grundlagen für eine geregelte Produktion. Der Machtaspekt dieser Einrichtungen war durchaus noch unterentwickelt, bzw. es bestand sogar eine fast gleichgewichtige Machtbalance zwischen den Arbeitsmarktparteien: Die Zusicherung von Zusatz-

<sup>51</sup> Ebd., Kapitel III.4 und III.7.

<sup>52</sup> Ebd., Kapitel III.4.

leistungen zu ohnehin hohen Löhnen bot Vorteile in der harten Konkurrenz der Werke um knappe, umworbene Spitzenkräfte, und ein gewisser Bestand an Werkswohnungen war in der Regel Voraussetzung dafür, qualifizierte Arbeiter in hinreichender Anzahl anwerben zu können. Um 1866 formulierte Alfred Krupp diesen Zusammenhang pointiert:

»Ich glaube, daß ein großes Opfer gebracht werden muß, sonst fehlt uns das Notwendigste, die Menschen. Niemand macht sich eine Vorstellung von der Not, die eintreten wird, und von den Vorteilen, die wir haben werden anderen gegenüber, wenn wir unseren Leuten ein sicheres Obdach geben.«<sup>53</sup>

Im Untersuchungszeitraum verloren diese sozialen Infrastrukturmaßnahmen trotz abnehmender Bedeutung nicht völlig ihre Funktion. Vor allem neuerrichtete Hüttenwerke am Rande der Industriegebiete – wie z. B. die Friedrich-Alfred-Hütte in Rheinhausen, die Gewerkschaft Deutscher Kaiser in Bruckhausen, die Gary-Werke in Gary, Indiana, die Maryland Steel Company in Sparrows Point und die Aliquippa Works von Jones & Laughlin nördlich von Pittsburgh – konnten auf großangelegten Werkswohnungsbau und die Ausstattung der Siedlungen mit umfassenden Versorgungseinrichtungen zunächst nicht verzichten, da ein urbanes Umfeld völlig fehlte. Das Engagement dieser Werke war denn auch stets größer als das vergleichbarer Unternehmen, die in bereits entwickelten städtischen Ballungsräumen gelegen waren.<sup>54</sup> Dieser Zusammenhang erklärt ebenfalls, daß die Eisen- und Stahlunternehmen im spät und defizient urbanisierten Ruhrgebiet früher sozialpolitische Maßnahmen ergriffen als die Werke im Ballungsraum Pittsburgh. Die 2 800 Wohnhäuser, die die Carnegie Steel Company bis 1919 zu Vorzugspreisen an ihre Beschäftigten vermietet oder verkauft hatte, konzentrierten sich charakteristischerweise auf die Produktionsstandorte, die wie Duquesne, McKeesport, Donora und Clairton weiter von Pittsburgh entfernt lagen als die Homestead- und Edgar Thomson-Works südlich der Stadt.<sup>55</sup> Infrastruktur- und Sozialinvestitionen schufen erst ein entwicklungsfähiges, funktionierendes Umfeld für die Werke. Obwohl nicht kurzfristig profitabel, waren diese Investitionen in die Zukunft gleichwohl dazu geeignet, potentielle Folgekosten zu senken, die sich über ein höheres Miet- und Soglohniveau nachteilig für die Unternehmen ausgewirkt hätten.<sup>56</sup>

<sup>53</sup> Zitat in Paul, Alfred Krupp, S. 96. Vgl. auch Gabriele Unverferth, Arbeiterwohnungsbau in der Eisen- und Stahlindustrie vor dem Ersten Weltkrieg. Der Hörder Verein – ein Beispiel, in: Otfried Dascher/Christian Kleinschmidt (Hrsg.), Die Eisen- und Stahlindustrie im Dortmunder Raum. Wirtschaftliche Entwicklung, soziale Strukturen und technologischer Wandel im 19. und 20. Jahrhundert, Dortmund 1992, S. 97–116, hier S. 97.

<sup>54</sup> Vgl. Schwenger, Großeisenindustrie, S. 7 ff., S. 13 f., zu den Infrastrukturfunktionen vor allem des Werkswohnungsbaus. Vgl. auch Hans Kampffmeyer, Die Entwicklung eines modernen Industrieortes und die Lehren, die sich daraus für die industrielle Ansiedlungs-Politik ergeben, Karlsruhe 1910; Fritz Neumeyer, Der Werkswohnungsbau der Industrie in Berlin und seine Entwicklung im 19. und 20. Jahrhundert, Diss. TU Berlin 1977.

<sup>55</sup> Für die USA vgl. G. R. Taylor, Creating the Newest Steel City, in: Survey (2. 1. 1909), S. 20–36; Agnes Mitchell, The Industrial Backgrounds and Community Problems of a Large Steel Plant (The Jones & Laughlin Steel Corporation, Aliquippa, Pa.), M.A.-Thesis University of Pittsburgh 1932; Mark Reutter, The Rise and Decline of Big Steel, in: Wilson Quarterly 12, 1988, S. 46–85; ders., Sparrows Point: Making Steel: The Rise and Ruin of American Industrial Might, New York 1988, Kapitel 1. Zahlen nach: Archives of Industrial Society (AIS), University of Pittsburgh: Heber Blankenhorn Papers, Folder 9: Testimony of H. D. Williams, President of Carnegie Steel Co., 1919, Bl. 4.

<sup>56</sup> Vgl. Sachse, Logements ouvriers, insb. S. 187 f.

## 1.2 Legitimation und Autonomiesicherung

Aus der ökonomisch dominierenden Rolle der Eisen- und Stahlunternehmen in den völlig von der materiellen Potenz dieser Produktionseinheiten abhängigen Industriegemeinden leitete sich daneben eine Funktion betrieblicher Sozialpolitik ab, die über die unmittelbar werksbezogene Stärkung der sozialen Infrastruktur hinausging: Die Gemeinden, Institutionen und Vereine drängten die Unternehmen zur Übernahme von Kosten, für die sich kein alternativer Träger fand. Gerade weil eine differenzierte urbane Infrastruktur fehlte, übertrug man der Schwerindustrie auf beiden Seiten des Atlantik quasi öffentlich-rechtliche Aufgaben, die sich in größeren, weniger monostrukturell geprägten Städten auf öffentliche Träger oder breiter gestreute private Sponsoren verteilten. Die andere Seite dieser quasi-öffentlichen Versorgungs- und Unterstützungsfunktion war der Imageeffekt für die Unternehmen: Gemäß der Devise »Tue Gutes und rede darüber« nutzten die Unternehmen durch eine der Sichtbarkeit ihres Engagements verpflichtete Selektion ihrer Sponsorentätigkeiten die Chance, eine frühe Form von Public Relations und Corporate Identity zu pflegen. Es bot sich ein allgemeiner Zuwachs an Legitimation für die Unternehmen im Umfeld ihrer Standorte, ohne daß diese unbedingt immer unmittelbar für ihre Interessenpolitik instrumentalisiert werden mußte. So gewährte der Phoenix-Vorstand dem Laarer Pastor Bresser 1909 eine Beihilfe von 300 M für den Ankauf von Kommunionanzügen. Der Stadt Wattenscheid, in der der Phoenix Hüttenzechen betrieb, finanzierte das Unternehmen im selben Jahr einen Kronleuchter für ihr Rathaus. Auch in dieser Funktion war der Zusammenhang zwischen betrieblicher Sozialpolitik und Unternehmensmacht, abgesehen von der dominierenden ökonomischen Potenz der Werke, eher vermittelt. Allerdings ließ sich diese Pflege des öffentlichen Umfelds bei Bedarf durchaus als Machtressource einsetzen. So lehnte der Phoenix-Vorstand 1908 einen Zuschuß für das Kreistagsgebäude in Recklinghausen ab »mit der Begründung, daß für unsere Gesellschaft, nachdem sie seitens der Gemeinden gelegentlich der Fusion zu so enormer Umsatzsteuer herangezogen worden sei, keine Veranlassung vorläge, weitere freiwillige Zuschüsse zu geben«. <sup>57</sup> Gerade auch der Werkswohnungsbau und die Stiftung von Kranken- und Pensionskassen besaßen nebenbei eine in erster Linie symbolische Legitimationsfunktion gegenüber den Standortkommunen, die der industriellen Expansion durchaus kritisch gegenüberstanden, weil sie infolge starker Zuwanderung mittelloser Arbeitskräfte in Krisen eine Überlastung ihrer Armenkassen befürchteten. <sup>58</sup>

Die Legitimation nach außen, gegenüber Staat und Öffentlichkeit, trat als Pol in der Doppelfunktion eher auf den betrieblichen Bereich ausgerichteter sozialpolitischer Maßnahmen gegen Ende des 19. Jahrhunderts immer stärker in den Vordergrund. Wohlfahrts-einrichtungen wie Kranken- und Pensionskassen dienten neben der Ergänzung einer ansonsten defizienten Infrastruktur durchaus auch der Abwehr staatlicher Eingriffsversuche in die unternehmerische Handlungsautonomie. Der Widerstand der Ruhrindustrie gegen die »überzogene« Bismarcksche Sozialgesetzgebung mag dies belegen. Zudem verloren sol-

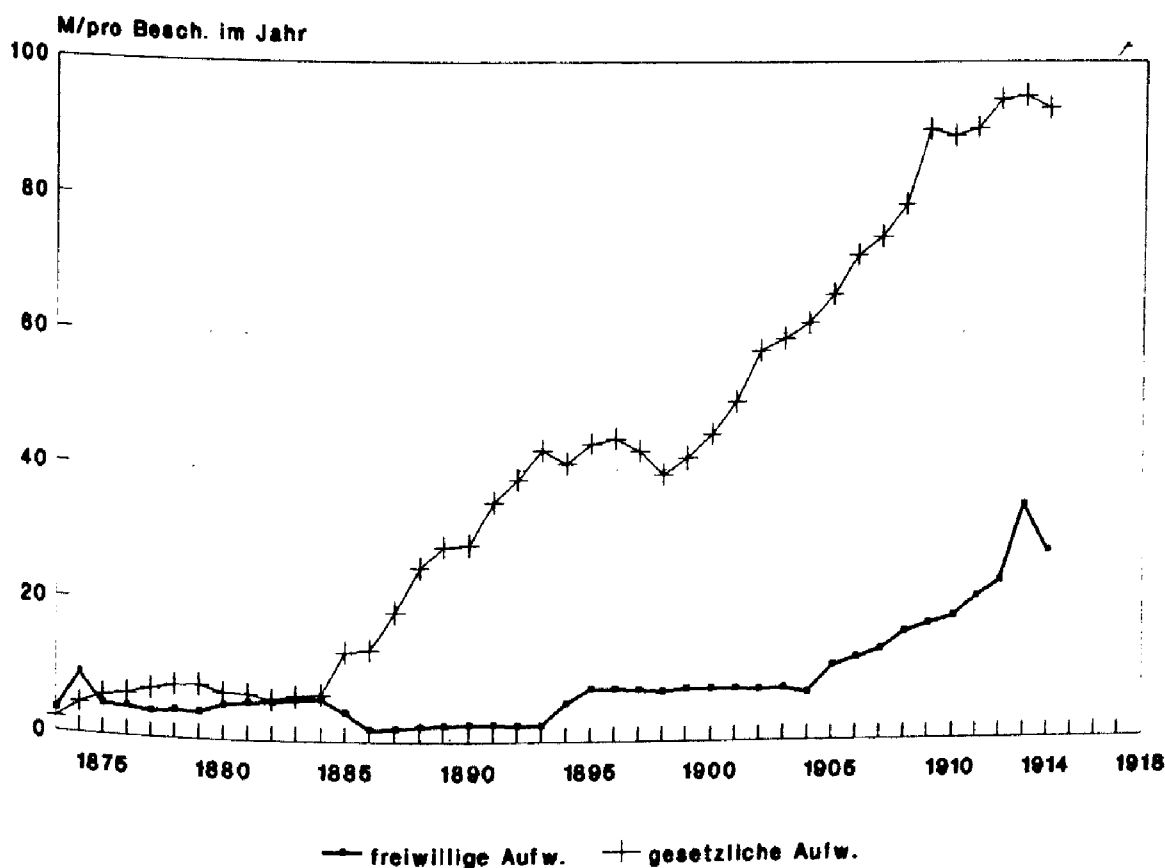
<sup>57</sup> Mannesmann-Archiv P 1 25 24:3; Vorstand, Bd. 3: Protokollbücher der Zentral-Direktion, 1889–1909, 1915–1918, Einträge vom 18. 5. 1909, 15. 2. 1909, 2. 9. 1909, 10. 2. 1908. Für die USA vgl. *Charles Gulick*, *Labor Policy of the U.S. Steel Corporation*, New York 1924, S. 180 f.: »An examination of the quarterly »welfare record« sent in by each subsidiary to the Bureau of Safety shows that expenditures for the following items are charged to the welfare account: churches, schools, libraries, clubs, restaurants and lunch rooms, rest and waiting rooms, playgrounds, swimming pools, athletic fields, tennis courts, band stands, visiting nurses, practical housekeeping centers, gardens, and pensions«.

<sup>58</sup> Vgl. *Ferreau*, *Arbeit und Herrschaft*, S. 29.



che Maßnahmen im Falle tatsächlicher staatlicher Intervention zumindest partiell ihre Funktion: Konsequenterweise sanken die Ausgaben der GHH für freiwillige Wohlfahrts-einrichtungen ein knappes Jahrzehnt lang drastisch, als mit der Einführung der Sozialversicherungsgesetze seit Mitte der 1880er Jahre die gesetzlichen Sozialaufwendungen der Unternehmen stiegen (Abbildung 1). Erst danach prägte sich ein neuartiges eigenes Profil betrieblicher Sozialleistungen aus, die nicht in Konkurrenz zu staatlichen Einrichtungen standen, sondern diese ergänzten, subsidiär wirkten oder staatlich nicht regulierte Felder besetzten. Sie lösten sich damit immer weiter von ihrer reinen Infrastrukturfunktion, die vor allem in Deutschland partiell auf staatliche Institutionen überging.

Abbildung 1: Ausgaben der GHH für gesetzliche und freiwillige Wohlfahrtseinrichtungen pro Kopf der Belegschaft, 1873–1914



Quelle: Haniel-Archiv 3001321/21, Bl. 2 f.

Zentrale Unterschiede im Profil betrieblicher Sozialeinrichtungen zwischen deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlunternehmen jener Periode erklären sich gerade aus einem in den USA ungleich größeren und potentiell folgeträchtigeren Legitimationsbedarf der Industrie gegenüber Öffentlichkeit und Staat. Dies betraf vor allem Ansätze zu einer embryonalen Kapitalbeteiligungspolitik in den USA, die in der deutschen Schwerindustrie vor dem Ersten Weltkrieg nicht einmal erwogen wurde: Als U.S. Steel am 31. 12. 1902 einen sog. »profit sharing plan« verkündete, d. h. die Ausgabe nicht stimmberechtigter Belegschaftsaktien in Angriff nahm, geschah dies als Reaktion auf eine trustfeindliche Öffentlichkeit, die der Zusammenballung wirtschaftlicher Macht, die der Konzern repräsentierte, höchst kritisch gegenüberstand. Um einem drohenden Anti-Trust-Prozeß unter dem Sherman Act zu entgehen, präsentierten Vorstandsmitglieder gegenüber Regierung und Öffentlichkeit das Argument, ökonomische Organisation sei, wie das deutsche Beispiel zeige, volkswirtschaftlich sinnvoll, und verbanden es mit dem Hinweis auf die gemeinnützigen

Effekte ihres »stock subscription plan«. <sup>59</sup> Gegenüber der propagandistischen Außenwirkung war der materielle Effekt dieser Einrichtung für die Belegschaften eher bescheiden. Etwa 10 % aller Beschäftigten von U.S. Steel erwarben Aktien, aber vor allem die große Mehrheit der unqualifizierten Arbeiterschaft war nicht in der Lage, das Angebot zu nutzen. Und diejenigen Arbeiter mit einem Jahresdurchschnittsverdienst von bis zu \$ 2 500, die an dem Programm teilnahmen, konnten durchschnittlich nicht mehr als eine Aktie erwerben: Für sie ging die Funktion dieser Einrichtung nicht über die eines Sparkontos hinaus, auf dem das Geld fünf Jahre lang eingefroren war. Schon geringfügige Verdienstaussfälle infolge Krankheit oder schlechter Konjunktur konnten zur vorzeitigen Rückgabe der Aktien zwingen, was mit dem Verlust der Prämien verbunden war. Die eigentlichen Nutznießer des Programms waren die Meister und das mittlere Management: Beschäftigte, die über \$ 2 500 im Jahr verdienten, erwarben zwischen 1905 und 1911 durchschnittlich fünf bis sieben Aktien, was ihnen beträchtliche Prämien sicherte. <sup>60</sup>

Eine ähnliche Doppelfunktion mit starker Betonung ihrer legitimatorischen Außenwirkung hatte die »Safety«-Bewegung in der amerikanischen Schwerindustrie, die 1908 bei U.S. Steel zu einer frühen institutionellen Zusammenfassung der sozialpolitischen Einrichtungen auf der Ebene des Gesamtkonzerns führte: Die seit 1911 »Bureau of Sanitation, Safety, and Welfare« genannte sozialpolitische Abteilung verband alle Unfallverhütungsmaßnahmen, Sanitätseinrichtungen und Versicherungskassen des Konzerns unter einem organisatorischen, überbetrieblichen Dach. Mit dem Übergang von einer reaktiven zu einer präventiven Politik der Unfallverhütung ging das Unternehmen das Problem der horrenden Unfallzahlen in der Industrie an, die nicht nur immer kostspieliger wurden, sondern auch das Image der Branche in der Öffentlichkeit untergruben. <sup>61</sup> Gleichzeitig war die »Safety«-Bewegung die Konsequenz einer Veränderung der Versicherungspolitik: Die Einrichtung einer freiwilligen Unfallversicherung des Unternehmens (Voluntary Accident Relief Plan), die zusammen mit der Pensionskasse den Kern des explizit nach deutschem Beispiel »welfare« genannten Bereiches betrieblicher Sozialpolitik bildete, griff 1910 dem Inkrafttreten einzelstaatlicher »Workmen's Compensation Laws« vor, die immer wieder durch Gerichte als verfassungswidrig zurückgewiesen und aufgehoben wurden. Ihr wichtigstes Element war die Abkehr vom Schuldprinzip bei der Regelung von Unfallschäden. Indem man Unfallkompensationen nach festen Sätzen unter der Voraussetzung zahlte, daß die betroffenen Arbeiter auf den Rechtsweg verzichteten, entzog man die Unfallproblematik zumindest zu großen Teilen der Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit und des Staates.

<sup>59</sup> Gulick, Labor Policy, S. 138 ff.; David H. Kelly, Labor Relations in the Steel Industry: Management's Ideas, Proposals, and Programs, 1920 to 1950, Diss. Bloomington 1976, S. 8 ff., S. 25; U.S. Senate, Commission on Industrial Relations, Industrial Relations. Final Report and Testimony submitted to Congress by the Commission on Industrial Relations, Sen. Doc. No. 415, 64th Congress, 1st Session, Washington D.C. 1916, Bd. 8, S. 7599 f., 7603 f.; Aussage von George Perkins; U.S. House, Committee on Investigation of United States Steel Corporation, Hearings, 2nd Session, Washington D.C. 1911, S. 1574.

<sup>60</sup> Zahlen nach Gulick, Labor Policy, S. 181; Mannesmann-Archiv P 2 25 40: Gewinnbeteiligung. Sozialpolitik – Pläne und Konzeptionen des Phönix nach 1918, Bl. 129: Aufstellung: Ausgabe von Aktien der Steel Corporation an Arbeiter und Angestellte, und Bl. 116: Brief Springorum an Poensgen, 12. 2. 1919.

<sup>61</sup> Gulick, Labor Policy, S. 139 ff.; C. L. Close, Welfare Work in the Steel Industry, an Address at the Annual Meeting of the American Iron and Steel Institute, New York 1920; U.S. Bureau of Labor Statistics, The Safety Movement in the Iron and Steel Industry from 1907 to 1917, Bulletin No. 234, Washington D.C. 1918; William Hard, Making Steel and Killing Men, in: Everybody's Magazine (November 1907), S. 579–591.

Die steigenden Ausgaben für Versicherungsprämien wiederum waren der entscheidende Anreiz für ein verstärktes Engagement bei der Unfallverhütung.<sup>62</sup>

Die amerikanische Stahlindustrie entwickelte unter dem Druck der Anti-Trust-Gesetzgebung mit den Belegschaftsaktien und der »Safety«-Bewegung Instrumentarien, die stärker auf legitimatorischer Außenwirkung basierten als vergleichbare Einrichtungen in den Stahlunternehmen an der Ruhr, auf denen ein weit geringerer öffentlicher Druck lastete. Der Führung von U.S. Steel folgten schnell auch die unabhängigen Konzerne:

»[The] steel industry as a whole accepted and expanded the pre-war welfare policies that had been pioneered by U.S. Steel. In some areas like pensions and housing, the giant corporation remained the leader, although Bethlehem Steel was a close second. In stock plans, safety and health programs, and worker's education, other companies, Bethlehem Steel and especially Armco, made imaginative contributions . . . Indeed, Armco and other smaller companies developed new areas of welfare work that U.S. Steel belatedly followed.«<sup>63</sup>

Alle diese Maßnahmen dienten der Verteidigung unternehmerischer Handlungsautonomie gegenüber Eingriffen von außen bzw. der Legitimation der bestehenden industriellen Struktur und des Prinzips, kompromittierende Mißstände durch Selbstregulierung anzugehen und eine staatliche Zwangsregulierung überflüssig erscheinen zu lassen. Nicht nur am Beispiel der weit ausgefächerten Legitimations- und Autonomiesicherungspolitik der Unternehmen wird zudem eine Melange aus branchenweiten Gemeinsamkeiten und idiosynkratischen zwischenbetrieblichen Unterschieden transparent, die auf die jeweils eigenständig einzuregelnde Balance zwischen Nachahmung und der Suche nach einem eigenen, unverwechselbaren sozialpolitischen Profil im Rahmen unternehmerischer Konkurrenzstrategien auf dem Arbeits- und Meinungsmarkt hinweist.

### 1.3 Konkurrenzpolitik auf dem Arbeitsmarkt

Alle Sozialmaßnahmen der Unternehmen und insbesondere auch ihr Streben nach einem unverwechselbaren sozialpolitischen Profil dienten immer auch der – gegenüber den Anzuerwerbenden nicht machtförmigen – Konkurrenz innerhalb der und zwischen den Branchen um ein knappes Arbeitsmarktpotential. Dieser Konkurrenzfaktor war selbst dann, wenn auch sehr vermittelt, wirksam, wenn, wie in der Eisen- und Stahlindustrie vor 1914 beiderseits des Atlantik, ein hoher Zuwanderungsdruck bestand. Bei abnehmendem Druck und konstant hoher Fluktuation konnte die dann notwendig werdende Steigerung der Attraktivität des Unternehmens sogar den Umschlag betrieblicher Sozialpolitik von eher negativen zu positiven, materiell substanziellen Bindungs- und Anwerbemaßnahmen fördern, wie dies in der jungen Chemieindustrie schon vor dem Ersten Weltkrieg und dann verstärkt in den 1920er Jahren der Fall war.<sup>64</sup> Freilich dominierten die Einstiegsgehälter als Pull-Faktoren auf dem Arbeitsmarkt. Aber selbst Konsumanstalten etwa besaßen eine zwischenbetriebliche Konkurrenzfunktion, wie der 1883 zu beobachtende regelrechte Wettbewerb zwischen Krupp und dem Bochumer Verein um das attraktivere Warensortiment beweist.<sup>65</sup>

<sup>62</sup> Gulick, Labor Policy, S. 153 f.; U.S. Bureau of Labor Statistics, Workmen's Compensation Legislation in the United States and Canada, 1919, Bulletin No. 272, Washington D.C. 1921, S. 13.

<sup>63</sup> Kelly, Labor Relations, S. 96; zur Legitimationsfunktion der »Safety«-Bewegung vgl. Gulick, Labor Policy, S. 155.

<sup>64</sup> Zur Chemieindustrie vgl. Zollitsch, Arbeiter, S. 114 ff.

<sup>65</sup> Vgl. Ferreau, Arbeit und Herrschaft, S. 209.

#### 1.4 Autoritäre und aggressive Bindungspolitik

Die zentrale Funktion betrieblicher Sozialpolitik in der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie vor 1914 bestand jedoch eindeutig darin, die Stammarbeiterpolitik der Unternehmen durch ein System positiver und negativer Bindungslöhne zu komplementieren und damit ihre Wirkung zu verstärken. Konfrontiert mit einer hochmobilen, flottierenden Arbeiterschaft, dienten die Sozialleistungen den Unternehmensleitungen dazu, potentielle Trennungskosten vor allem für die langjährig erfahrenen Arbeiter zu erhöhen. Der selektierende Charakter dieser Leistungen, die ganz bewußt jeweils nur einem Teil der (seßhaften) Belegschaft zugänglich waren, unterstreicht ihre ergänzende Rolle in einer industriellen Arbeitsmarktpolitik, die Qualifizierungs- und Rekrutierungsprozesse schlicht über die Verweildauer der Arbeiter in den Betrieben regelte. Anders als der Ruhrbergbau, der im Zuge seiner Nordwanderung seit den 1890er Jahren die Errichtung von Arbeiterkolonien in großem Stil wieder aufnahm, stagnierte der Werkswohnungsbau in der Stahlindustrie mit Ausnahme der neueren, isoliert liegenden Werke. Seine Funktion verschob sich von der Bereitstellung der sozialen Infrastruktur für die Werke auf die Bindung betriebstreuer Arbeiter, vor allem Funktionseliten und Meister, die sich durch bedingungslose Unterwerfung unter die Herrschaftsansprüche des Managements, mithin durch erwiesenes Wohlverhalten, ausgezeichnet hatten. Die Knappheit an Wohnraum wurde zu einem Selektions- und Machtinstrument für die Werke. So reagierte die Direktion des Phoenix in Laar bei Duisburg 1887 gelassen auf die Drohungen des Beecker Bürgermeisters, Zuzugssperren für Hüttenarbeiter auszusprechen, wenn das Unternehmen nicht seinen minimalen Bestand von 177 Werkswohnungen ausweite, um mit der Belegschaftsexpansion zumindest ansatzweise Schritt zu halten, und »verwies auf die vorrangigen Investitionen in produktive Anlagen«. <sup>66</sup> »Zur Zeit werden Werkswohnungen des Unternehmens im allgemeinen nur solchen Arbeitern, Meistern und Beamten zur Verfügung gestellt, deren Mitwirkung möglicherweise nachts zur Beseitigung von Betriebsstörungen gebraucht werden könnte«, erklärte die Direktion des Stahlwerks Hoesch 1918. »Einen dringenden Anlaß, darüber hinaus in Wettbewerb mit der freien Bautätigkeit zu treten, hat die Gesellschaft in den letzten Jahrzehnten nicht mehr gefunden, da die Stadt Dortmund seit den 70er Jahren ziemlich schnell immer weiter gewachsen ist, und das Stadtinnere auch schon längst mit dem Hoeschwerke durch Straßen, sowie durch eine Bahnlinie verbunden wurde«. Ebenso offen zweckgebunden regelte die Direktion der Friedrich-Alfred-Hütte die Vergabe ihrer Werkswohnungen: »Wirtschaftlich schlechte Verhältnisse infolge Invalidität, zahlreicher Familie usw. sollen in der Regel keinen Grund zur Überweisung einer Hüttenwohnung abgeben«, hieß es 1914. Vielmehr waren die mietgünstigen, im Vergleich zu den Verhältnissen auf dem freien Wohnungsmarkt geräumigen Wohnungen der Elite der Stammebelegschaft vorbehalten und dienten somit als Regulator auf dem Arbeitsmarkt. <sup>67</sup>

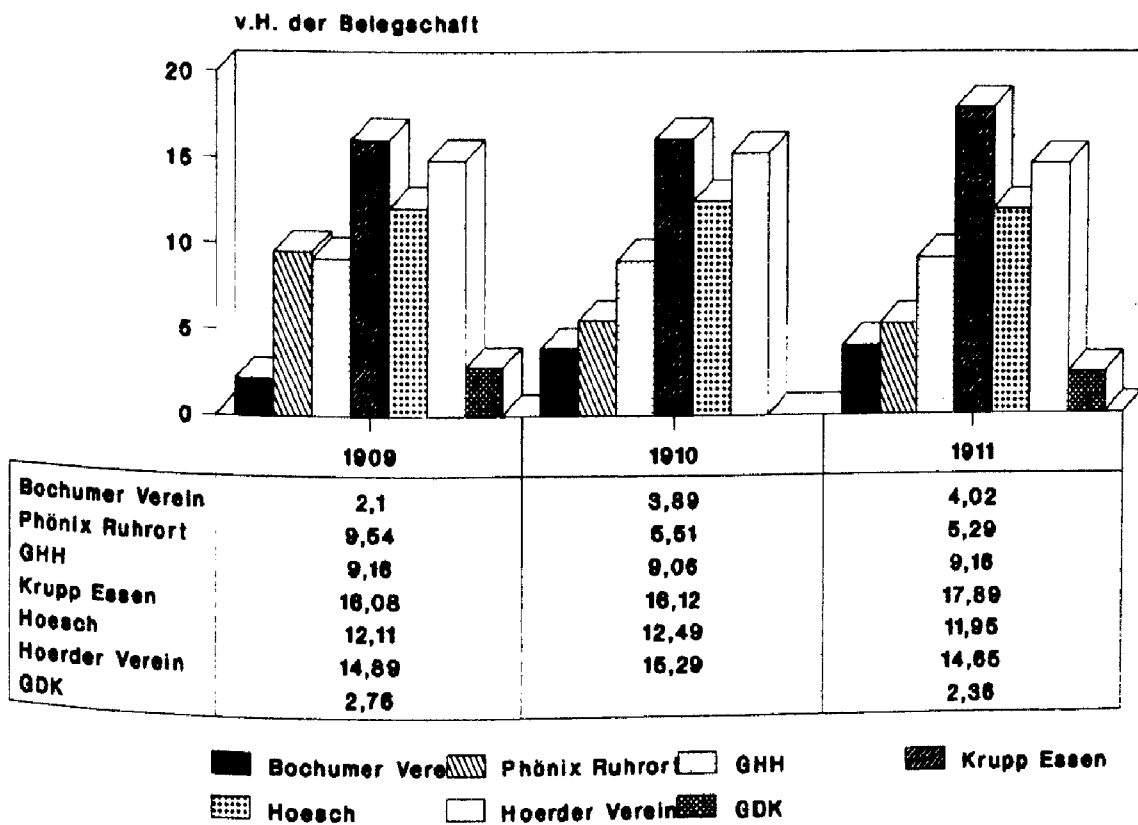
Das Prinzip der bevorzugten Behandlung einer Minderheit, die das geforderte Wohlverhalten bereits bewiesen hatte, erklärt den selektiven Charakter der Leistungspolitik, die bei weitem nicht alle sog. Stammarbeiter mit Wohnraum versah: 1918 besaß das Stahlwerk Hoesch 826 Wohnungen, davon 676 für Arbeiter, 125 für Meister, 18 für Betriebsleiter und Ingenieure und 7 für Direktoren. Bei einer Arbeiterbelegschaft von 6 017 Mann waren da-

<sup>66</sup> *Zumdick*, Hüttenarbeiter im Ruhrgebiet, S. 253.

<sup>67</sup> Hoesch-Archiv, Bestand Hoesch B6b2: Fürsorge-Einrichtungen und Wohlfahrt-Leistungen der Aktiengesellschaft Eisen- und Stahlwerk Hoesch (um 1918), Bl. 46 f.; HA Fried. Krupp GmbH FAH 8.7/4: Grundsätze über die Vergebung von Wohnungen der Friedrich-Alfred-Hütte (Oktober 1914), § 1 und 2.

mit gerade einmal 11,2 % aller Hoesch-Arbeiter in Werkswohnungen untergebracht.<sup>68</sup> Rechnet man jedoch einen zumindest fünfjährigen Verbleib im Betrieb als einigermaßen handhabbares Kriterium für die Zurechnung zur Stamarbeiterschaft im engeren Sinne, so umfaßte diese bei Hoesch 1904 immerhin 27,13 % der Gesamtbelegschaft. Zwischen 20 und 40 % der Arbeiter auf den Hüttenwerken an der Ruhr und in Pennsylvania wird man – je nach Standortbedingungen und Konjunkturlage – vor dem Ersten Weltkrieg zur Stamarbeiterschaft in diesem Sinne zählen müssen.<sup>69</sup> Wie *Abbildung 2* ausweist, wurde nur ein weit geringerer Belegschaftsanteil in diesem Zeitraum mit Werkswohnungen versorgt, ein Anteil zudem, der, wie der Blick auf die Wohnungspolitik der GHH illustriert, nur langsam wuchs, der rasanten Belegschaftsexpansion allenfalls verspätet und nachziehend Rechnung

Abbildung 2: In Werkswohnungen untergebrachte Arbeiter großer Werke der Eisen- und Stahlindustrie, um 1910



Quelle: Jahrbücher des Oberbergamtsbezirks Dortmund; eigene Berechnungen.

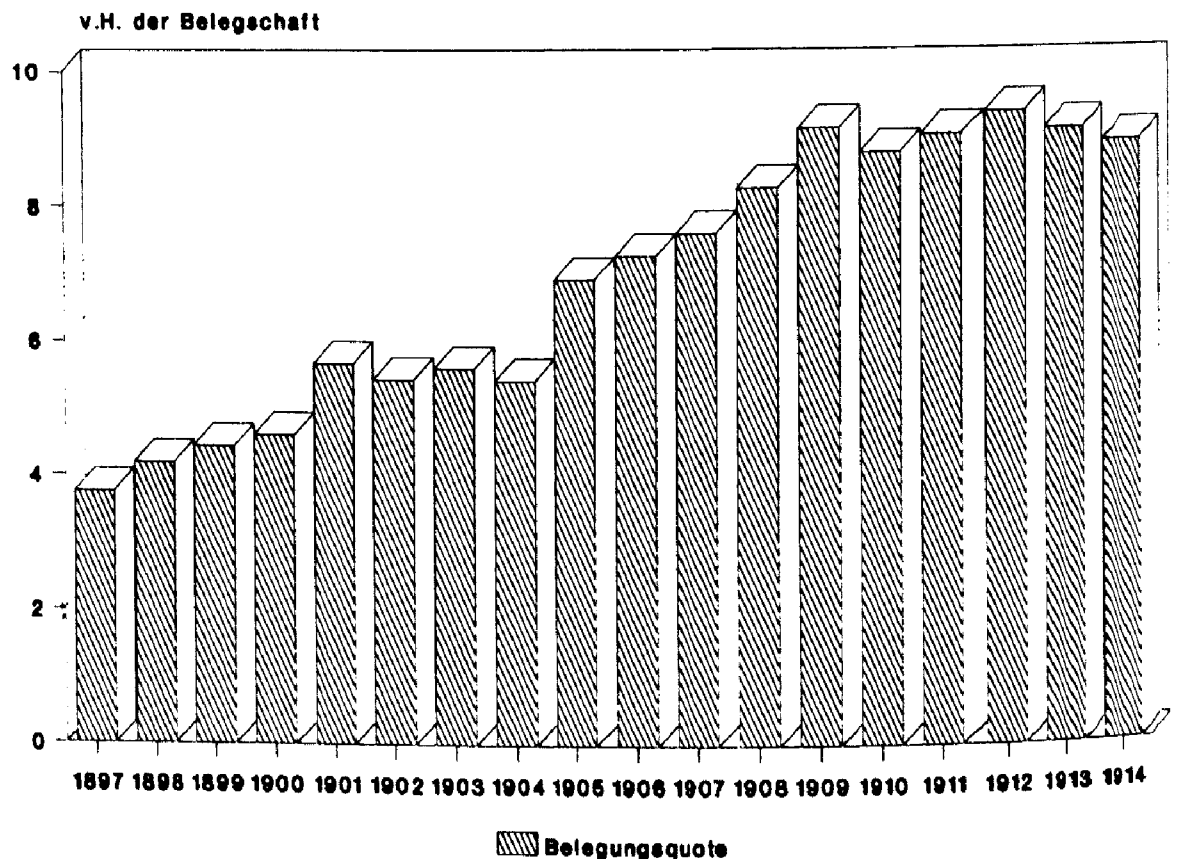
trug und in diesem Falle vor allem zunehmend von Bergarbeitern in den Hüttenzechen des nordwärts wandernden Bergbaus dominiert wurde (*Abbildungen 3 und 4*). Im nördlichen Distrikt der amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie, zu dem auch Pennsylvania zählte, wohnten um 1920 ebenfalls lediglich 17,9 % aller Stahlarbeiter in lokal hochkonzentrierten »company houses«. <sup>70</sup> Diese Anteile unterschritten den Versorgungsgrad des Ruhrbergbaus mit Werkswohnungen – vor allem im Norden und Westen des Reviers – bei weitem – ein Zeichen für die differierende, auf die Bindung nicht begünstigter betriebstreuer Arbeiter

<sup>68</sup> Hoesch-Archiv, Bestand Hoesch B6b2, Bl. 47 f.; Belegschaftszahlen nach: Hoesch-Archiv, Bestand Hoesch A3b18: Unterlagen zu Aufsichtsratssitzungen der Hoesch AG von 1919–1930: Aufstellung: Hütte Dortmund (ohne Drahtverfeinerung).

<sup>69</sup> Hoesch-Archiv, Bestand Hoesch E1a1: Belegschaftsstatistik: Anzahl der Arbeiter, welche länger als 5 Jahre auf dem Werk in Arbeit stehen (1904).

<sup>70</sup> Berechnet nach *Gulick*, *Labor Policy*, S. 167.

Abbildung 3: In Werkswohnungen untergebrachte Arbeiter der GHH (in v.H. der Gesamtbelegschaft), 1897–1914



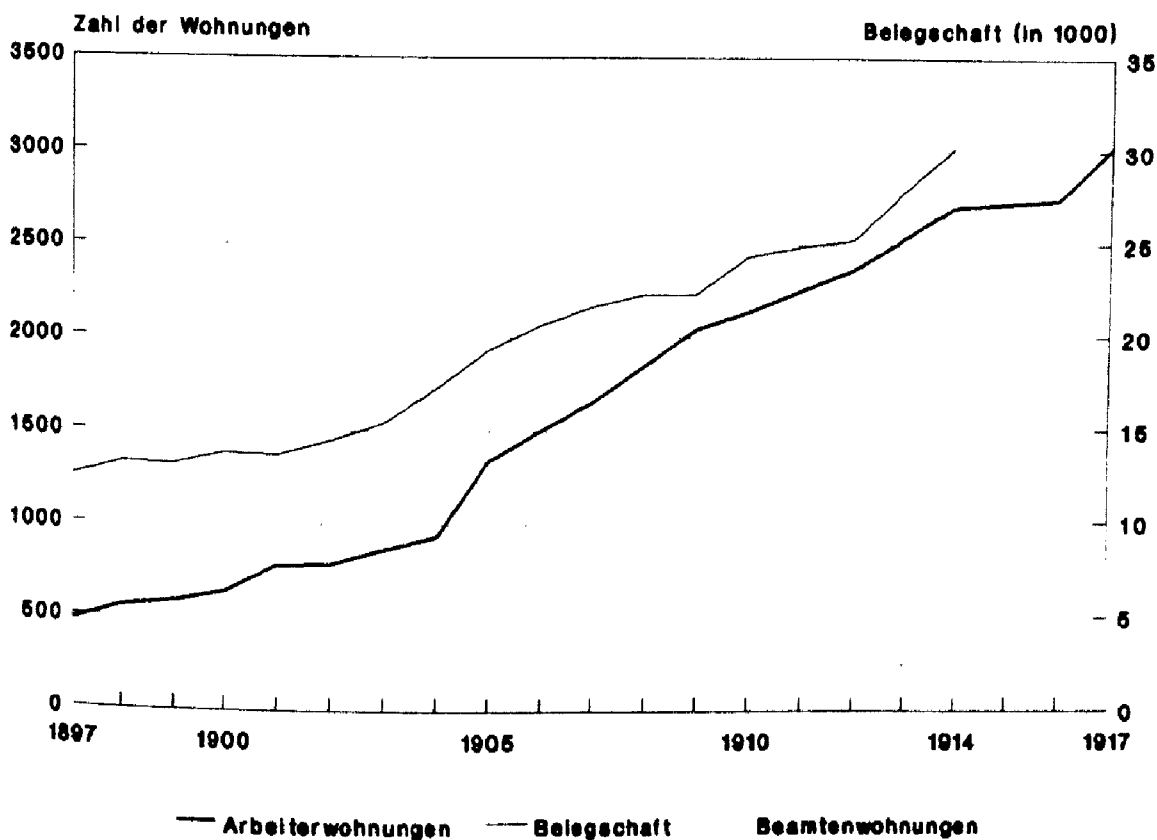
Quelle: wie Abbildung 2; eigene Berechnungen.

durch die eventuelle Aussicht auf Berücksichtigung ausgerichtete Funktion, die der Wohnungsbau in der Stahlindustrie beider Länder erfüllte. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach der tatsächlichen eigenständigen positiven Bindungsfunktion des Werkswohnungsbaus in der Industrie, die Ulrich Zumdick sicherlich zu Recht bezweifelt.<sup>71</sup> Die vieldiskutierte Koppelung der Mietverträge an die Arbeitsverträge fesselte eine ohnehin zum Betriebsverbleib entschlossene Zielgruppe, während die Unsicherheit der höchst prekären Aussicht auf den Bezug einer Werkswohnung unabhängig von anderen Kriterien für die Entscheidung, sich langfristig an das Unternehmen zu binden, den weiten Kreis potentieller und tatsächlicher Stammarbeiter wohl kaum von einer Abkehr abhalten konnte, wenn Lohn- und Karrieregesichtspunkte diese nahelegten. Zur direkten Streikprävention taugte die Sanktionsdrohung der Mietvertragskündigung nicht, wenn Ausstände von einer Mehrheit der Belegschaft getragen wurden, da andernfalls ganze Kolonien hätten geräumt werden müssen. Und um als unmittelbares Arbeitsmarktinstrument zu wirken, war der Werkswohnungsbau zu inflexibel und nicht hinreichend reaktionsschnell. So oszillierte der Werkswohnungsbau vor allem in Zeiten akuten Wohnungsmangels ständig zwischen den Funktionen der Infrastruktur- und der selektiven Bindungspolitik, ohne doch die unterstellte Wirkung von »unsichtbaren, aber eisenharten Fesseln« wirklich erreichen zu können.<sup>72</sup>

<sup>71</sup> Vgl. Zumdick, Hüttenarbeiter im Ruhrgebiet, S. 252.

<sup>72</sup> Wilhelm Düwell, Wohlfahrtspflege. Eine eingehende Studie über die sogenannten Wohlfahrtsrichtungen in den verschiedenen Großbetrieben. Dortmund 1903, S. 15. Zur Gemengelage der Funktionen des Werkswohnungsbaus vgl. Haniel-Archiv 400 19/124: A. Brandin, Sozialpolitische Einrichtungen und Maßnahmen der GHH und ihrer Rechtsvorgängerin von 1808 bis zur Gegenwart, S. 25.

Abbildung 4: Werkwohnungsbau und Belegschaftsentwicklung bei der GHH, 1897-1917



Quelle: Haniel-Archiv 4001331/13; *Feldenkirchen*, Eisen- und Stahlindustrie, Tab. 104 a.

Prämien, Pensionen und Werkwohnungen dienten der Belohnung und Bindung von Arbeitern, die die Vorschubleistungen der Betriebstreue und des Wohlverhaltens bereits erbracht hatten. Die Bindungswirkungen der Sozialpolitik ging jedoch über diesen eng begrenzten Personenkreis weit hinaus: Sie erstreckten sich auf die bedeutend größere Arbeitergruppe, die bereits eine längere und disziplinarisch einwandfreie Betriebszugehörigkeit vorweisen konnte und die mit der Aussicht auf Leistungen zu weiterem Verbleib und zu umfassender Disziplin veranlaßt werden sollte. Hinzu kam, daß diese Arbeiter mehr investiert hatten, als den Erwartungen ihrer Arbeitgeber zu entsprechen: Bei einem Austritt oder einer Kündigung gingen die eingezahlten Arbeiterbeiträge zu Pensionskassen und Versicherungen unweigerlich verloren.<sup>73</sup> Da der Kreis der leistungsberechtigten Arbeiter immer wesentlich kleiner war als die Gruppe der Anwärter und viele Anwärter aus vielerlei Gründen nie in den Genuß derartiger Sozialleistungen kamen, kann man diese mit Recht als vorenthaltene Lohnanteile bezeichnen, die wie negative Bindungslöhne wirkten. Das quantitative Verhältnis von Leistungsberechtigten zu möglichen zukünftigen Anwärtern zeigt, daß die betriebliche Sozialpolitik in der Phase des »Drive«-Systems ganz überwiegend nicht auf Leistungsgewährung, d. h. auf positiven Anreizen basierte, sondern auf dem Prinzip der Maximierung von Trennungskosten, auf negativen Bindungslöhnen. Hier trat die Arbeitsmarktfunktion der betrieblichen Sozialpolitik in aller Deutlichkeit in den Vordergrund: Um Leistungen überhaupt erwarten zu können, verpflichteten sich die Arbeiter zu mehr als nur dem Einsatz ihrer Arbeitskraft. Verbleib im Betrieb, unbedingte Disziplin und umfassende Fügsamkeit gegenüber Anordnungen der Vorgesetzten waren quasi ungemessene Verpflichtungen, ein Überschuß an nicht exakt definierten, oktroyierten Bedingungen, die sie mit dem Abschluß

<sup>73</sup> Mannesmann-Archiv P I 25 31: Beschreibungen der Hütte Ruhrort-Meiderich (1933): Erinnerungen an die Hütte Ruhrort-Meiderich (1949), von Prokurist i.R. Eduard Huster, S. 94.



ihres Arbeitsvertrages eingingen. Demgegenüber diktierten die Arbeitgeber in der Eisen- und Stahlindustrie beider Länder Bedingungen, die ihre eigenen Verpflichtungen, abgesehen von der Zahlung eines Arbeitsentgelts, minimierten: Alle Vorleistungen der Arbeiter begründeten keinerlei Anspruch auf Leistungen des Arbeitgebers. Krupp belohnte besondere Leistungen in der Form von Geschenkscheinen, die im Grunde genommen vorenthaltene und für persönliche Notfälle in Aussicht gestellte Prämien darstellten. Diese für bereits erbrachte Leistungen gewährten Prämienrechte verfielen, »wenn der N.N. meine Dienste verläßt oder sich eine Benachteiligung meiner Fabrik möchte zuschulden kommen lassen, worüber zu urteilen ich mir allein vorbehalte [. . .]«. <sup>74</sup> Um die jährlichen Prämien für ihren kontinuierlichen Aktienbesitz kassieren zu können, mußten Arbeiter bei U.S. Steel Gutachten ihrer Vorgesetzten einholen, die bestätigten, daß sie »ein angemessenes Interesse an Wohlfahrt und Fortschritt« des Unternehmens bewiesen hätten. Der Pensionsfond des Konzerns »sorgt für die Unterstützung treuer Beschäftigter in ihrem Alter«, hieß es in den Statuten. Zudem war die Leistungsgewährung stets widerruflich, und die Arbeiter mußten ihre Berücksichtigung durch fortgesetztes Wohlverhalten quasi kontinuierlich rechtfertigen und immer wieder neu »verdienen«. Jederzeit, so sahen die Bestimmungen vor, könnten Pensionen »im Falle von Fehlverhalten« »einbehalten oder aufgelöst« werden. Umgekehrt dagegen sei der Pensionsplan »a purely voluntary provision [. . .] and constitutes no contract and confers no legal rights upon any employee«. Ganz ähnlich betonte die Hoesch-Direktion im Bericht über ihre Arbeiter-Versorgungskasse: »Einen klagbaren Rechtsanspruch gegen die Kasse gestehen deren Satzungen [. . .] niemand zu«. <sup>75</sup>

Klagen über willkürliche Kündigungen von kurz vor dem Erreichen der Pensionsaltersgrenze stehenden langjährigen Betriebsveteranen waren beiderseits des Atlantik verbreitet, und eine solche Praxis läßt sich anhand von Einzelfällen auch tatsächlich belegen. Invalidität nach längerer Krankheit zog nicht selten die Begrenzung des Krankenlohns auf sechs Monate und die Aussteuerung aus der Invalidenversicherung nach sich; wurden erst wenige Jahre im Betrieb beschäftigte Arbeiter invalide, was angesichts der horrenden Unfallzahlen in der Industrie kein seltener Fall war, wurden die Ansprüche ebenfalls zurückgestuft und zeitlich begrenzt. Gerade dieses Ungleichgewicht zwischen den Verpflichtungen der Arbeiter und der Arbeitgeber ließ die betriebliche Sozialpolitik zu einem komplementären Instrument der indirekten Arbeitsmarktpolitik werden. Diese Politik basierte auf dem extremen, in den Betrieben strukturell verankerten Machtgefälle des »Drive«-Systems und war Element einer ausgesprochen einseitigen Ausgestaltung des Arbeitsvertrages in der Industrie, die sie von anderen Branchen unterschied. Sie trug ihrerseits dazu bei, diese asymmetrische Machtbeziehung zu zementieren, in der die Arbeitgeber ihren Belegschaften jede Verpflichtung auferlegen konnten, ohne selbst Ansprüche zu konzedieren. Nicht zu Unrecht spricht Dieter Sadowski von dieser negativen Bindungspolitik als einer Form kalkulierten Markt-machtmißbrauchs durch die Unternehmen. <sup>76</sup> Marktverhältnisse und betriebliche Machtstrukturen nutzten die Unternehmensleitungen somit bewußt zu einer höchst rationalen, an den gegebenen Handlungsbedingungen und Arbeitsmarktver-

<sup>74</sup> Zitat in *Adolf Günther*, Die Wohlfahrtseinrichtungen der Arbeitgeber in Deutschland, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik 114, 1905, S. 1–194, hier S. 91; auch zitiert in Paul, Alfred Krupp, S. 105.

<sup>75</sup> Zitat in *John A. Garraty*, The United States Steel Corporation Versus Labor: The Early Years, in: Labor History 1, 1960, S. 3–38, hier S. 20; *John A. Fitch*, The Steel Workers, New York 1910, S. 308, S. 336 ff.; *Margaret F. Byington*, Homestead – The Households of a Mill Town, Pittsburgh 1984 (zuerst New York 1911), S. 252 f.; Hoesch-Archiv, Bestand Hoesch B6b2, Bl. 30.

<sup>76</sup> *Dieter Sadowski*, Der Handel mit Sozialleistungen. Zur Ökonomie und Organisation der betrieblichen Sozialpolitik, in: Betriebswirtschaft 44, 1984, S. 579–590, hier S. 585.

hältnissen orientierten Arbeiterpolitik, die ihre volle Handlungsautonomie und Bewegungsfreiheit auf den Märkten sicherte. In mehrfacher Hinsicht war die Arbeiter- und Sozialpolitik der Eisen- und Stahlunternehmen beider Länder also marktkonform und marktrational. In ihrer Ausrichtung auf die Maxime unternehmerischer Handlungsautonomie konvergierte das System der positiven und negativen Bindungslöhne mit anderen Instrumenten betrieblicher Sozialpolitik, die, obwohl vordergründig weniger machtförmig, doch die Steigerung der Konkurrenzfähigkeit gegenüber anderen Unternehmen und Branchen auf dem Arbeitsmarkt sowie die Abwehr von äußerer Einflußnahme auf die industriellen Beziehungen in den Unternehmen zum Ziel hatten.

Wie oben argumentiert, war die betriebliche Sozialpolitik der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlunternehmen alles andere als marktfremd und vormodern. Es handelte sich vielmehr um eine ausgesprochen rationale Reaktion auf gegebene Arbeitsmarktstrukturen, die von anderen Formen der Arbeiter- und Arbeitsmarktpolitik nicht isoliert werden darf. Und anstatt als freiwilliger Zuschlag zu definierten Arbeitsvertragsleistungen über den marktvermittelten Tausch hinauszugehen, waren Sozialeinrichtungen implizites Element eines Tauschverhältnisses, in dem extreme Machtungleichgewichte dafür sorgten, daß eine Tauschpartei der anderen alle Bedingungen des Vertrags immer neu diktieren konnte, ohne sie exakt zu definieren und ohne sich auf Erfüllung eigener Verpflichtungen – einschließlich Arbeitszeit und Lohnhöhe – festzulegen. Im Grunde war das Arbeitsverhältnis in der Eisen- und Stahlindustrie des »Drive«-Systems sogar ausgesprochen liberal, wenn man darunter die unternehmerische Freiheit von restringierenden Einflußfaktoren, von Eingriffen des Staates oder der Gewerkschaften, und die uneingeschränkte Herrschaft der Marktmacht versteht. Betriebliche Sozialpolitik im Untersuchungszeitraum war im wesentlichen eine Form einseitiger, autoritärer und aggressiver Bindungspolitik, die von ihrem Wirkungskontext der allgemeinen Arbeiter- und Arbeitsmarktpolitik der Unternehmen und von den unternehmerischen Handlungsbedingungen im etablierten, nur partiell steuerbaren sozialen System der Produktion nicht zu trennen ist. Wie die Analyse zudem gezeigt hat, prägten branchenspezifische Bedingungen die Politik der Eisen- und Stahlunternehmen weit stärker als vorindustrielle Traditionen. Anders läßt sich die zunehmende Annäherung in der Führung von Hüttenwerken im Ruhrgebiet und Pennsylvania kaum interpretieren, die gerade in eine Phase fiel, in der Marktkalkül und Marktmachtstrukturen ungefiltert auf die industriellen Beziehungen in der Branche durchschlugen. Diese Ähnlichkeit zwischen beiden Ländern widerlegt die Vereinnahmung betrieblicher Wohlfahrts-Politik als Beleg für einen auch in der Industrie identifizierbaren deutschen Sonderweg eindeutig.

## 2. Motive und Intentionen

Aber selbst wenn man sich auf eine Analyse unternehmerischer Motive und Dispositionen einläßt, offenbaren sich nur in Ausnahmefällen, zu denen auch Alfred Krupp nur in der frühen Phase seiner Unternehmertätigkeit zu zählen ist, Restbestände einer patriarchalischen Auffassung vom Arbeitsverhältnis. Der kompromißlosen, abschätzigen Haltung, die deutsche und amerikanische Stahlmanager, selbst großenteils hartgesottene ehemalige Betriebsleiter, dem Faktor Arbeitskraft entgegenbrachten, fehlte jeder sozialfürsorgerische Impetus jenseits seiner Instrumentalisierungsfähigkeit für den Betrieb. Die Distanz zum Produktionsbereich, die Herr-im-Haus-Ideologie und die Unterbewertung von Arbeit und Arbeitsqualifikation schlossen eine nüchtern kalkulierte Bindungspolitik nicht nur nicht aus, sie bedingten sie geradezu: Sie war, gekoppelt an die allgemeine Arbeitsmarktpolitik, das einzige und zentrale Instrument zu einer Beeinflussung des Produktionsbereichs ohne die Notwendigkeit eines direkten Zugriffs auf die Betriebe. Alle diese ideologischen Ele-

mente und Instrumente vereinte somit die Maxime der Bewahrung größtmöglicher unternehmerischer Handlungsautonomie. Das formulierte die Hoesch-Direktion in aller Offenheit und Deutlichkeit:

»Weit fester und inniger, als dies gewöhnlich den Beteiligten bewußt zu werden pflegt, sind heute schon in unseren großen Industrieunternehmen privatwirtschaftlicher Nutzen und soziale Wohlfahrt durch starke Wechselbeziehungen miteinander verbunden. Zwar erfordern ebensowohl die Durchführung und der Ausbau der gesetzlich vorgeschriebenen Fürsorgeleistungen, als auch alle jene Wohlfahrtsmaßnahmen, die über das engere Gebiet der staatlich geregelten Sozialversicherung hinausgreifen, von unseren führenden Industriebetrieben zur Zeit schon außerordentlich hohe Aufwendungen. Aber diese kommen nicht nur den Arbeitnehmern und darüber hinaus dem allgemeinen Wohle zugute, sondern sie erweisen sich mittelbar auch wieder für die privatwirtschaftlichen Interessen der Unternehmungen als nützlich. Tragen sie doch wesentlich dazu bei, die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer zu steigern, sowie auch bei diesen eine gewisse Anhänglichkeit an ihre besondere Arbeitsstätte großzuziehen. Für diese Anhänglichkeit bedarf es nämlich durchaus nicht der Grundlage besonderer Dankesempfindungen, deren Entwicklung auch – darüber braucht kein Zweifel zu herrschen – ganz besonders bei und in unserer Arbeiterschaft auf starke Hemmungen stößt. Anstelle aller gefühlsmäßigen Ursachen vermag sich aber auch hier der privatwirtschaftliche Vorteil als wirksam zu erweisen, indem er die Arbeitnehmer veranlaßt, sich vor jedem Wechsel die Frage vorzulegen, welche mehr oder minder wertvollen Anwartschaften sie mit dem Ausscheiden aus einem Betriebe verlieren. So greift eins ins andere.«<sup>77</sup>

Ebenso betonten amerikanische Eisen- und Stahlindustrielle wiederholt: »Steel regards its labor policy, not as benevolence or conciliation, but as sound business«. Oder wie Judge Gary von U.S. Steel es ausdrückte: »[W]elfare work pays«. <sup>78</sup> Zwar ist Fritz Huhle uneingeschränkt zuzustimmen, daß »der größte Teil betrieblicher Sozialleistungen nüchternen, wirtschaftlichen Überlegungen entspricht«, und ebenfalls ist Roland Reichweins Beobachtung zutreffend, die Disziplinierung der Arbeitnehmer und die indirekte Kontrolle des Arbeitsmarktes seien die »ältesten Motive« betrieblicher Sozialpolitik und »ein Grundzug, der sie im ganzen prägte«. <sup>79</sup> Aber im Grunde erscheint diese soziale Unternehmenspolitik in ihrer Fragmentierung und Vielfalt angesichts der wenigen prinzipiellen programmatischen Aussagen seitens des Managements in den Stahlunternehmen des Ruhrgebiets und Pennsylvanias als eher wenig ideologisiertes, vegetativ sich entwickelndes und pragmatisch auf ganz konkrete Anforderungen und wechselnde Rahmenbedingungen reagierendes Bündel von Instrumentarien, das weder institutionell noch konzeptionell zu einem geschlossenen System integriert wurde und dessen tatsächliche Wirkungen kaum jemals eruiert und diskutiert wurden.

Unter allen Motiven spielte – jedenfalls in der Phase des »Drive«-Systems – die antigerwerkschaftliche Stoßrichtung einer solchen Unternehmenspolitik eine wesentlich geringere

<sup>77</sup> Hoesch-Archiv, Bestand Hoesch B6b2, Bl. 5 f.: Vorwort.

<sup>78</sup> T. Dennett, U.S. Steel Corporation Employer, in: Outlook 3, 1915, S. 723–731; H. C. Bolling, U.S. Steel Corporation and Labor Conditions, in: Annals of the American Academy 42, 1912, S. 38–47; Kelly, Labor Relations, S. 66; L. A. Boettinger, Employee Welfare Work: A Critical and Historical Study, New York 1923; Arundel Cotter, United States Steel: A Corporation with a Soul, Garden City 1921, S. 110; vgl. auch die Aussage von Louis Baare, zitiert in Ferreau, Arbeit und Herrschaft, S. 28: »Ich glaube behaupten zu dürfen, daß unsere Beamten und Arbeiter durch erhöhte Anstrengungen die Fürsorge der Gesellschaft anerkennen werden und daß diese Bewilligung indirekten reichlichen Gewinn eintragen wird«.

<sup>79</sup> Fritz Huhle, Die betrieblichen Sozialleistungen. Eine Begriffsanalyse, Berlin 1957, S. 19, nach Roland Hauck, Sozialpolitik der Unternehmen unter dem Einfluß der Mitbestimmung der Arbeitnehmer, Köln etc. 1963, S. 19 ff.; Roland Reichwein, Funktionswandlungen der betrieblichen Sozialpolitik. Eine soziologische Analyse der zusätzlichen betrieblichen Sozialleistungen, Köln etc. 1965, S. 90, S. 92.

Rolle als dies vor allem Kritiker der Patriarchalismus-These zugestehen, die betriebliche Wohlfahrt zwar als modern, aber vor allem im Sinne einer Politik der Gewerkschaftsabwehr interpretieren.<sup>80</sup> Auf beiden Seiten des Atlantik waren die geringen Organisationserfolge der Gewerkschaften in den Hüttenwerken, die seltenen und punktuellen Streiks und die kaum auftretenden kollektiven Belegschaftsaktionen zu wenig besorgniserregend, als daß sie eine so komplexe Form der Arbeiterpolitik als Gegenmaßnahme herausgefordert hätten. In beiden Ländern genügte der Rekurs auf direkte Repressionsmaßnahmen, um Organisationsansätze und Opposition schon im Keim zu ersticken. Die betriebliche Sozialpolitik war vielmehr ein allgemeines Instrument der indirekten Arbeitsmarktpolitik, das – wenn auch in höchst differenziertem Maße – auf alle Belegschaftsmitglieder ausgerichtet war. Ihr Ziel war eine indirekte Verhaltenskontrolle und -lenkung, die vor allem an der Aufrechterhaltung einer funktionsfähigen Belegschaftsstruktur orientiert war, allerdings unter der Voraussetzung der Wahrung und Stärkung unternehmerischer Handlungsautonomie. In diesem Zusammenhang war der Stellungswechsel eines langjährigen, wichtigen Stamarbeiters ein bedrohlicheres Phänomen als die eventuelle Gewerkschaftsmitgliedschaft eines flottierenden Jungarbeiters.

### 3. Aufwandsvolumen und Wirkungen

Die enge Bindung betrieblicher Sozialpolitik an die durch Einstellungen und Kündigungen regulierte allgemeine Arbeitsmarktpolitik mag zudem den Blick auf die Frage verstellen, ob sie – gemessen an ihren Funktionen und expliziten wie impliziten Zielen – wirkungsvoll und effektiv war. Eine vergleichende Analyse des Kostenaufwands für betriebliche Sozialleistungen zeigt, daß lediglich die Gußstahlfabrik Krupp in Essen zwischen 1887 und 1900 mit 11,1 Mio. M knapp doppelt so viel für freiwillige Wohlfahrtseinrichtungen ausgegeben hat als für gesetzliche Verpflichtungen (6 Mio. M).<sup>81</sup> Aber Krupp in Essen war eher ein verarbeitendes Unternehmen als ein vollintegrierter Stahlproduzent und damit ein nicht repräsentativer Sonderfall in der Branche, dessen besondere Geschichte und Struktur diese Abweichung erklärt. Bei den anderen großen Stahlunternehmen an der Ruhr, aber auch bei der um die Jahrhundertwende errichteten Friedrich-Alfred-Hütte des Krupp-Konzerns in Rheinhausen, die wie die übrigen Produktionseinheiten an der Ruhr zu den typischen gemischten Hüttenwerken zur Massenfabrikation von Zwischenprodukten gehörte, blieben die freiwilligen Aufwendungen dagegen weit hinter den gesetzlichen Beiträgen zurück. Eine langfristige Aufstellung der Mittel, die die GHH zwischen 1873 und 1914 für freiwillige und gesetzliche Sozialmaßnahmen pro Kopf der Belegschaft aufwandte, verdeutlicht diese Relation (*Abbildung 1*). Erst seit 1905 begannen die freiwilligen Pro-Kopf-Aufwendungen merklich zu steigen, erreichten bis 1911 jedoch nur die höchst bescheidene Marke von 20 M im Jahr. Auch in dieser Phase gesteigerten Engagements stiegen die gesetzlichen Ausgaben durchweg schneller als die freiwilligen Beiträge. Freiwillige Wohlfahrtsmaßnahmen bei der GHH besaßen 1890 ein Volumen von 0,22 % der Gesamtlohnsumme, 1900 erreichte dieser Wert 0,55 % und stieg bis 1910 auf 1,17 %, bis 1914 auf 1,57 % (*Abbildung 5*). Gemessen an der konjunkturabhängig mit der Belegschaftsexpansion zunehmenden Lohnsumme, stagnierten die Aufwendungen dieses für eine besonders engagierte Sozialpolitik renommierten Unternehmens mit Ausnahme der durch starke Kürzungen geprägten Umbruchdekade (zwischen 1885 und 1895) bis 1905 und stiegen dann, vor allem im Zuge zu-

<sup>80</sup> So z. B. Geary, Arbeiter und Unternehmer.

<sup>81</sup> Wohlfahrtseinrichtungen der Gußstahlfabrik von Friedrich Krupp zu Essen. Essen 1902. Bd. 1. S. 76 f.; Schwenger, Großeisenindustrie. S. 12 f.

nehmender Arbeitsmarktkonkurrenz in der Bergbausparte des Konzerns, auf rd. das Dreifache der in den 1880er Jahren erreichten Werte. Mit 1,4 bis 1,5 % der Lohnsumme blieb das freiwillige Aufwendungsvolumen jedoch ausgesprochen bescheiden. Die gesetzlichen Aufwendungen dagegen machten 1890 2,79 % der Gesamtlohnsumme aus, 1900 3,34 %, 1910 6,23 % und 1914 5,31 %.<sup>82</sup> Die zeitliche Entwicklung zeigt, daß sich die Relationen zwischen Belegschaftsentwicklung und freiwilligen Soziallasten nur dann verschoben, wenn mit der Expansion der Arbeiterschaft neue Investitionen in die Infrastruktur der Werke nötig wurden. Das war nach 1905 in den Hüttenzechen der Stahlunternehmen der Fall, die sich verstärkt dem Kolonnenbau widmen mußten, um in der zwischenbetrieblichen Konkurrenz um umworbene Arbeitskräfte nicht zurückzufallen; für die Hüttenwerke der Konzerne galt dies dagegen nicht, und konsequenterweise stagnierte das Aufwendungsvolumen hier weiter. Der Hörder Verein gab im Geschäftsjahr 1913/1914 25,03 M pro Kopf der Belegschaft an freiwilligen Sozialbeiträgen aus. Diese Summe erreichte mit 23,3 % nicht einmal ein Viertel der gesetzlichen Aufwendungen. Der Anteil der Pro-Kopf-Ausgaben für freiwillige Sozialmaßnahmen am Jahresdurchschnittslohn betrug magere 1,46 %.<sup>83</sup> In den USA entwickelten sich die Größenverhältnisse durchaus ähnlich. Obwohl wegen des Fehlens einer staatlichen Versicherungspflicht hier quasi alle Beiträge freiwillig waren, d. h. auch die mehr als 50 % einschlossen, die allein die Unfallversicherungsprämien ausmachten, gab U.S. Steel als Branchenführer im Bereich der betrieblichen Sozialpolitik 1913 nicht mehr als \$ 31,63 pro Kopf der Belegschaft aus; das waren 3,5 % der Jahreslohnsumme.<sup>84</sup> Diese durchweg geringen Aufwendungen für betriebliche Sozialeinrichtungen reflektieren den graduellen Funktionswandel der Sozialpolitik von flächendeckenden Infrastrukturmaßnahmen zu Bindungslöhnen, deren selektiver Zugriff und knappes positives Leistungsvolumen als unternehmerische Machtressource dienten. Vielfach entschied der Umfang früher Infrastrukturmaßnahmen, die dann ein beträchtliches institutionelles Eigengewicht entwickelten, darüber, über welche Mittel die einzelnen Unternehmen in der Phase des »Drive«-Systems verfügten: Der keineswegs vollständige Funktionswandel zum System der Bindungslöhne ging einem bewußten, zielgerichteten Ausbau der Sozialeinrichtungen z. B. bei der GHH um mehr als ein Jahrzehnt voraus, während dieser bei anderen Unternehmen ganz unterblieb (*Abbildung 1*). Es war kennzeichnend für die Bedeutung des Knappheitsfaktors in der aggressiven Bindungspolitik der Branche, daß der Funktionswandel der Sozialpolitik nicht zwingend mit einer Ausdehnung ihres finanziellen Volumens oder mit einer Erweiterung des Leistungskatalogs einhergehen mußte.

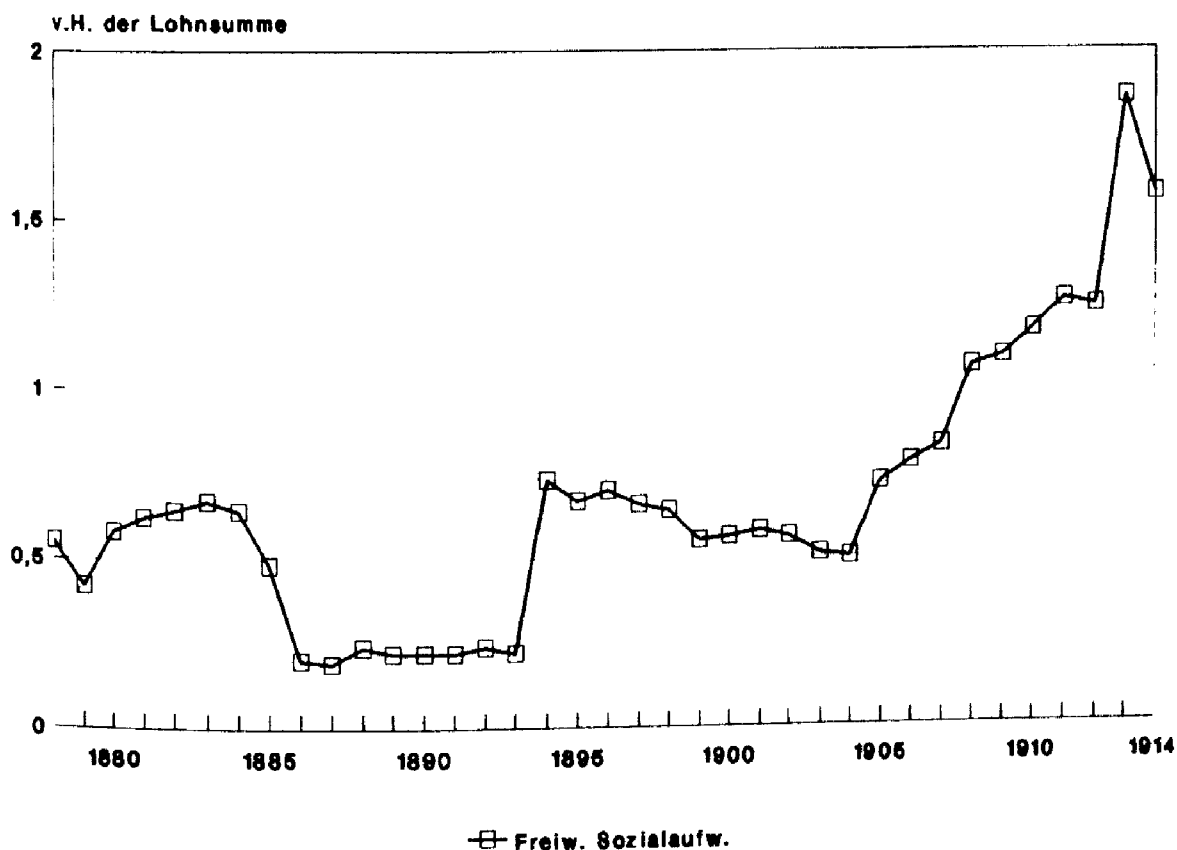
Angesichts dieses geringen Aufwendungsvolumens erscheint es zweifelhaft, ob die gebotenen Leistungen überhaupt tatsächlich eine Größenordnung erreichten, die die gewünschten Verhaltensdispositionen in der Arbeiterschaft auch unabhängig von der allgemeinen Arbeitsmarktpolitik zu erzeugen vermochten. Wenn der letzte Jahresverdienst 1 200 M überstieg, zahlte z. B. Hoesch einen Zuschuß zur reichsgesetzlichen Invalidenversicherung, der eine ununterbrochene Verweildauer von mindestens 10 Jahren voraussetzte, sich je nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit staffelte und zwischen 240 M und 360 M im Jahr betrug. Damit verdoppelte die Kasse in etwa die gesetzliche Invalidenrente, schuf aber

82 Berechnet nach Haniel-Archiv 3001321/21: Verschiedenes betr. Soziallasten 1872/73 bis 1922/23. Bl. 2 f.: Aufstellung für Steuern, gesetzliche und freiwillige Wohlfahrtseinrichtungen pro Arbeiter und Angestellten. Lohnsummen nach *Wilfried Feldenkirchen*, Die Eisen- und Stahlindustrie des Ruhrgebiets 1879–1914. Wachstum, Finanzierung und Struktur ihrer Großunternehmen, Wiesbaden 1982, Tab. 107 a/b.

83 Berechnet nach Mannesmann-Archiv P I 25 76: Konzern-Statistik, Bd. 4: Personalstatistik: Statistische Fragebögen für das Geschäftsjahr 1913/14, Bl. 3.

84 Berechnet nach U.S. Senate, Commission on Industrial Relations, Industrial Relations. S. 7610. S. 7612 f.

Abbildung 5: Freiwillige Sozialaufwendungen in v.H. der Gesamtlohnsumme bei der GHH, 1878–1914



Quelle: Haniel-Archiv 300 1321/21, Bl. 2 f; Lohnsumme nach *Feldenkirchen*, Tab. 107 a/b.

keineswegs ein hinreichendes Einkommen für den erwerbsunfähigen Arbeiter. Die monatliche Pension eines ehemaligen Beschäftigten von U.S. Steel entsprach mit \$ 20,75 einem durchschnittlichen Wochenlohn – der Pensionär war auch hier auf zusätzliche Einkommensquellen angewiesen. Die Leistungen der Unfallversicherung, die höchstens 52 Wochen gezahlt wurden, betragen für einen Hilfsarbeiter mit einer Betriebszugehörigkeit von mehr als fünf Jahren, der einen Basislohn von \$ 0,19 pro Stunde erhielt, \$ 0,68 pro Tag. Zudem blieb die Zahl der unterstützten Invaliden, Pensionäre und Hinterbliebenen, gemessen am Umfang der Belegschaften, bei Krupp, Hoesch, der GHH und U.S. Steel verschwindend klein (*Tabelle 1*).<sup>85</sup> Vor dem Hintergrund, daß fluktuationswillige Arbeiter halbe Monatslöhne stehen ließen, um besser dotierte Stellen in Nachbarwerken anzunehmen, erscheint diese bescheidene betriebliche Leistungspolitik wenig effektiv. Die nüchtern kalkulierten Ziele betrieblicher Sozialpolitik mochten weit gesteckt sein, aber nur die wenigsten Unternehmen (darunter vor allem Krupp, Essen) setzten sie auch konsequent und mit einer zumindest potentiell hinreichenden finanziellen Manövriermasse um. Im Gegenteil ergibt sich eher der Eindruck mangelnder Konsequenz, der Unterordnung von Leistungs-

<sup>85</sup> Hoesch-Archiv, Bestand Hoesch B6b2, Bl. 30; Kelly, *Labor Relations*, S. 32. Zu den Zahlen für die Leistungen der Unfallversicherung vgl. Frank Serene, *Immigrant Steelworkers in the Monogahela Valley: Their Communities and the Development of a Labor Class Consciousness*, Diss. University of Pittsburgh 1979, S. 108 f.; *Monthly Labor Review* 9, 1919, S. 1092–1111; zu »death benefits« vgl. Byington, *Homestead*, S. 250, S. 254. Angaben über die geringe Zahl der Leistungsberechtigten auch in: Hoesch-Archiv, Bestand Hoesch B6b2, Bl. 38 f. Zahlen für U.S. Steel bei Kelly, *Labor Relations*, S. 32: 1911 gab es in den Werken des Konzerns 1 600 Pensionäre – eine verschwindend geringe Anzahl angesichts einer Belegschaft von knapp 200 000 Beschäftigten.

gewährung unter die Letztinstanzlichkeit betriebswirtschaftlicher Rentabilitätsgesichtspunkte und der Konzentration auf die symbolische Öffentlichkeitswirksamkeit punktueller und einmaliger Stiftungen und Kapitalspritzen anstelle einer kontinuierlichen und berechenbaren, auf reale Wirkungen ausgerichteten Leistungs politik. So müssen die Effekte der eigentlichen unternehmerischen Arbeiter- und Arbeitsmarktpolitik weit höher bewertet werden als die tatsächlichen betrieblichen Wirkungen freiwilliger Wohlfahrtsmaßnahmen: Zwar nahmen die Arbeiter ihnen zugestandene Leistungen in nahezu allen Fällen bereitwillig an. Aber die Abhängigkeiten vom Betrieb, die ohne Frage in erheblichem Maße bestanden, resultierten vorrangig aus ihrer prinzipiellen Entscheidung zum Verbleib im Unternehmen, die die Stamarbeiter der Arbeitsmarktpolitik der Unternehmen vollständig auslieferte, ob sie nun Nutznießer einer Werkswohnung und anderer Leistungen waren oder nicht. Das Machtungleichgewicht auf dem Arbeitsmarkt begründete Abhängigkeiten, die betriebliche Sozialeinrichtungen nur in unterschiedlich wirksamem Maße verstärkten.

Tabelle 1: *Alter und Anzahl der Pensionierten auf der Eisenhütte Oberhausen der GHH, 1906–1911*

	Anzahl der Pensionierten	Anzahl der Pensionäre	Belegschaft
1906	18	89	1 900
1907	12	91	1 941
1908	12	97	1 852
1909	11	96	1 863
1910	6	94	2 048
1911	14	99	2 009

Quelle: Haniel-Archiv 300 1321/17: Widerlegung der Denkschrift »Die Schwereisenindustrie im deutschen Zollgebiet, ihre Entwicklung und ihre Arbeiter« 1912 bis 1914, Bl. 73.

Das System betrieblicher Sozialpolitik profitierte von der im Betrieb verankerten Machtlosigkeit der Stahlarbeiter beider Länder und nutzte systematisch die in den Kolonnen entstandenen Abhängigkeiten. Dabei verstärkte es jedoch Spannungspotentiale eher als daß es seinerseits dazu beitragen konnte, Spannungen in den industriellen Beziehungen abzubauen und Härten zu kompensieren. Gerade weil die negativen Bindungslöhne Fluktuation nicht verhindern konnten, steigerte sich der Unmut über die von den Arbeitern nicht kontrollierbare Einbehaltung von Beiträgen im Wechselfall zu bitterem Ressentiment. Immer wieder bemühten Arbeiter Gerichte – wenn auch vor dem Ersten Weltkrieg durchgehend erfolglos –, um zurückgehaltene Beiträge zugesprochen zu bekommen.<sup>86</sup> Insgesamt kennzeichneten Mißtrauen und eine illusionslos realistische Bewertung des Machtaspekts betrieblicher Sozialpolitik die Haltung der Arbeiter gegenüber den Unternehmensleitungen. Über die GHH hieß es 1911:

»Mit den Wohlfahrtseinrichtungen wäre es nicht so weit her. Der Bauvorschuß sei nur da, um die Arbeiter festzuhalten und ihnen keine Zulage geben zu müssen. Ebenso wird auch die Pensionskasse be-

<sup>86</sup> Zahlen berechnet nach Hoesch-Archiv, Bestand Hoesch B6b2, Bl. 56; Mannesmann-Archiv P 1 25 31: Huster, S. 94; Mannesmann-Archiv P 1 25 24:3: Vorstand, Bd. 3: Protokollbücher der Zentralkonferenz, 1889–1909, 1915–1918, Eintrag vom 17. 10. 1907 über erfolglose Arbeiterklagen vor dem Gewerbegericht.



mängelt sowie auch die Sparkasse. Einzahlungen an letztere von nicht auf der Hütte Beschäftigten auf den Namen der Arbeiter sei nicht gestattet, weil man so sehen kann, wieviel Geld der Arbeiter auf der Sparkasse hat und ihnen dementsprechend keine Zulage gibt.«<sup>87</sup>

Betriebliche Sozialpolitik trug wie das Antreibesystem in den Betrieben dazu bei, daß sich ein beträchtliches Spannungspotential in den Werken ansammelte, ohne daß jedoch eine soziale Basis für eine Umsetzung dieser Spannungen in kollektive Proteste existierte. Unmut und Unwillen kumulierten entgegen Vorstellungen von der konflikthemmenden und spannungslösenden Wirkung von Sozialleistungen, gerade weil die Kontrolle der Einrichtungen unilateral bei den Unternehmensleitungen lag und der Zugang zu Leistungen selektiv und scheinbar willkürlich geregelt blieb. John A. Fitch berichtete von der Haltung eines Arbeiters in Homestead gegenüber dem »stock subscription plan« von U.S. Steel: »It's a scheme, he claims, to keep out unionism and prevent the men from protesting against bad conditions«. Mißtrauen und offene Ablehnung erstreckten sich auch auf weniger machtförige, eher auf Außenwirkung und Legitimation ausgerichtete Einrichtungen, da die Arbeiter sie nicht zu Unrecht als Symbole ihrer eigenen Ohnmacht verstanden:

»The Carnegie Library, they said, was put there with the sweat off of their backs; that it was up there to deceive them and they resented and hated the thing because they had no opportunity to use it. He said that he found that all those who used the library were in the office force with the exception of a few professional men in the city.«<sup>88</sup>

Für den Zeitraum bis zum Ersten Weltkrieg bestätigt sich daher der Eindruck, daß allein die strukturelle Organisations- und Protestunfähigkeit der Hüttenwerksbelegschaften beiderseits des Atlantik die Entladung eines brisanten Konfliktpotentials verhinderte, das durch die aggressive Bindungspolitik der Unternehmen sogar noch gesteigert wurde. Für diese Phase galt Lujo Brentanos Urteil uneingeschränkt, in dem er betriebliche Sozialpolitik »nicht als ein Mittel, das dem sozialen Frieden dient«, bezeichnete, »sondern als ein Kampfmittel, das den sozialen Kampf mitverursacht und in ihm die Übermacht der einen der beiden Parteien verstärkt«.<sup>89</sup>

#### 4. Funktionswandlungen betrieblicher Sozialpolitik in den 1920er Jahren

Gegen Ende der 1920er Jahre avancierten die heterogenen ideologischen Elemente des Betriebsgemeinschafts-Gedankens in Kombination mit einer nur in Ansätzen explizit reformulierten Konzeption betrieblicher Sozialpolitik zu einer programmatisch verfochtenen Systemalternative zu betrieblicher Partizipation und verfahrensregulierten Tarifbeziehungen. Während in den USA die deutliche Ausweitung materieller Sozialleistungen das Bemühen der Unternehmen um die Integration der Belegschaften in ein autoritäres, gewerkschaftsfreies System der industriellen Beziehungen markiert hatte, die spätestens mit dem

<sup>87</sup> Haniel-Archiv 300143/2: Arbeiter-Versammlungen 1911: Bericht über die am Mittwoch, den 13. September im Restaurant Busch stattgefundene Versammlung der Hütten-, Walzwerks- und Metallarbeiter der Gutehoffnungshütte (DMV), Bl. 1. Vgl. weiter *Alfred Jacobssohn*, *Der Kampf gegen die Wohlfahrtseinrichtungen in Großbetrieben*, Leipzig 1910.

<sup>88</sup> *Fitch*, *Steel Workers*, S. 15; AIS University of Pittsburgh: Heber Blankenhorn Papers, Folder 15: Testimony of Sidney Teller, Director, Irene Kaufmann Settlement, 1919, Bl. 1.

<sup>89</sup> *Lujo Brentano*, *Das Arbeitsverhältnis in den privaten Riesenbetrieben*, in: *Schriften des Vereins für Socialpolitik* 116, 1906, S. 135–50, hier S. 140 ff.

Erstarken der Basisbewegungen in der Hüttenindustrie in den 1930er Jahren schließlich endgültig scheitern sollte, hatten die freiwilligen Wohlfahrtseinrichtungen in den Stahlunternehmen des Ruhrgebiets seit Anfang der 1920er Jahre mit der Etablierung des Gewerkschafts- und Betriebsvertretungssystems zunächst ihre Funktion als Instrumente indirekter Arbeiter- und Arbeitsmarktpolitik in weiten Bereichen verloren. Die Kontroll- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats entzogen diesen Einrichtungen großenteils ihre ohnehin begrenzte disziplinierende Wirkung. Dem Betriebsrat der GHH beispielsweise gelang es zwar trotz unablässiger Bemühungen die gesamten 1920er Jahre hindurch nicht, die Rückzahlung geleisteter Beiträge zur Arbeiter-Ruhegeldkasse bei Kündigungen zu erstreiten; immerhin aber verankerte man einen Rechtsanspruch auf Leistungsgewährung in der Satzung und setzte die Anrechnung von Beitragsjahren durch, wenn binnen zweier Jahre eine Wiedereinstellung erfolgte. In der Inflation schließlich waren die Pensions- und Unterstützungskassen vieler Stahlkonzerne finanziell schlicht zusammengebrochen. Auch die Aufrechterhaltung des unternehmerischen Entscheidungsrechts bei der Vergabe von Werkwohnungen verhinderte nicht, daß die Einsatzfähigkeit des Werkwohnungswesens als Disziplinierungsinstrument in der Wohnungsnot der Nachkriegszeit abnahm und seine weniger machtformige Bedeutung als Infrastruktur im industriellen Umfeld der Betriebe stieg.<sup>90</sup> Die Stabilisierung der Belegschaften hatte die Bindungsfunktion der Werkwohnungen obsolet werden lassen; die Wellen wilder Streiks in den Nachkriegsjahren hingegen zeigten, daß der Wohnungsbau auch bei der Streikprävention versagte. Angesichts massiver Beteiligungsziffern an den zumeist betriebsbezogenen Arbeitskämpfen zogen sich die Unternehmensleitungen bis zur Kündigungswelle 1923/24 auf exemplarische Sanktionen durch isolierte Entlassungen besonders exponierter Radikaler zurück, die dann zumeist auch mit der Kündigung einer eventuell belegten Werkwohnung verbunden waren. Wie die Beispiele der GHH und des Phoenix exemplarisch zeigen, stagnierten die Sozialleistungen seit Mitte der 1920er Jahre auf niedrigem Niveau, wobei die Aufwendungen für die wiedererrichteten Pensionskassen den überwiegenden Anteil der materiellen Ressourcen verschlangen: Beim Phoenix waren freiwillige Sozialleistungen und Aufwendungen für Pensionen seit 1925 identisch; bei der GHH machten letztere 1929 immerhin 68,05 % der freiwilligen Soziallasten aus (*Tabelle 2*).<sup>91</sup> Daneben dominierten bei der GHH, deren Aufwandsvolumen zwischen Währungsstabilisierung und Depression um den Wert der letzten Vorkriegsjahre oszillierte, in der Dauerkrise der 1920er Jahre Infrastruktur- und Sozialinvestitionen, so z. B. in subventionierten Brennstoffverkauf, in eine eigene Möbelherstellung und in die Einzelfallunterstützung bei Notlagen – materiell höchst bescheidene Maßnahmen, deren Bindung an die Krisenerscheinungen dieser Jahre offensichtlich war.<sup>92</sup>

<sup>90</sup> Haniel-Archiv 4201025/0: Übersicht über die Wohlfahrtseinrichtungen der GHH 1927. Zum Kampf um die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei der Kontrolle der Sozialeinrichtungen vgl. Haniel-Archiv 400144/0: Betriebsrat GHH – Allgemeines 1924–1933: Schreiben Dr. Crull an Arbeiterrat Oberhausener Hüttenwerke und Abteilung Sterkrade vom 3. 6. 1931. Die veränderte Bedeutung des Werkwohnungsbaus in der allgemeinen Wohnungsnot der Nachkriegszeit spiegelt sich u. a. darin, daß die GHH 1922 eine eigenständige Hochbauabteilung schuf. Bis 1933 erweiterte der Konzern den Werkwohnungsbestand durch Bau und vor allem durch Ankauf auf 5 265 Einheiten, das waren fast 100 % mehr als vor dem Krieg: Haniel-Archiv 4001331/13: Bestand an Wohnhäusern und Wohnungen in den Jahren 1898–1919. Zusatz.

<sup>91</sup> Berechnet nach Mannesmann-Archiv P 2 25 52: Nachweis der sozialen Lasten beim Phoenix. April 1925; Haniel-Archiv 4001311/2: Soziale Lasten und freiwillige Aufwendungen 1924/25–1929/30.

<sup>92</sup> Haniel-Archiv 4201025/0: Übersicht über die Wohlfahrtseinrichtungen der GHH 1927.

Tabelle 2: Struktur und Verteilung gesetzlicher und freiwilliger Sozialaufwendungen für die Hüttenwerke der Gutehoffnungshütte, 1928–1930

	1928/29			1929/30		
	Summe Hütten- werke (in M)	pro Kopf d. Beleg- schaft (in M)	v.H.	Summe Hütten- werke (in M)	pro Kopf d. Beleg- schaft (in M)	v.H.
gesetzliche Aufwendungen:						
Krankenkasse	838 002	48,47		884 717	51,14	
Arbeitslosenvers.	616 197	35,64		688 502	39,80	
Invalidenvers.	663 223	38,36		684 162	39,55	
Angestelltenvers.	214 687	12,42		226 013	13,07	
Berufsgenossenschaft	1 009 135	58,37		1 096 557	63,39	
gesamt	3 341 244	193,26		3 579 951	206,95	
freiwillige Aufwendungen:						
Arbeiterruhegeldkasse	254 195	14,70	26,97	250 074	14,46	25,63
Pensionsverband GHH	87 153	5,04	9,25	138 102	7,38	13,08
Ruhegehälter Beamte	273 036	15,79	28,97	275 429	15,92	28,22
Gnadenquartal	–	–	–	10 819	0,63	1,12
Fürsorgeeinricht. für Ruhegeldempfänger	34 958	2,02	3,71	31 439	1,82	3,23
Gemeinsame Betriebsunter- stützungskasse Bochum	4 465	0,26	0,48	5 929	0,34	0,60
Unterstützungen an Arbeiter und Beamte	70 480	4,08	7,49	65 106	3,76	6,66
Zuschüsse f. Kleinkinder- schulen	70 291	4,07	7,47	51 210	2,96	5,25
Zuschüsse f. Schulen, Museen etc.				1 300	0,08	0,14
sonstige Wohlfahrts- einrichtungen	147 639	8,54	15,67	146 591	8,47	15,01
gesamt	942 217	54,50	100,00	975 999	56,42	100,00
freiwillige in v.H. der gesetzlichen Aufwendungen	28,20			27,26		

Quelle: Berechnet nach: Haniel-Archiv 4001311/2: Soziale Lasten und freiwillige Aufwendungen 1924/25–1929/30.

Nur vorübergehend hatte man im Phoenix-Konzern um 1919 eine Ausweitung der betrieblichen Sozialpolitik im Rahmen einer echten Gewinnbeteiligung der Belegschaft in Erwägung gezogen, bei deren Begründung sich ihre Befürworter ausdrücklich auf das Belegschaftsaktienprogramm von U.S. Steel bezogen. Durch ein gewinnabhängiges Prämiensystem, an dem die Arbeiter je nach Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit und abhängig von ihrem Wohlverhalten im Betrieb partizipieren sollten, »wollte man einerseits die Arbeiter möglichst bodenständig machen und ihre Interessen dauerhaft mit denen des Werkes verknüpfen. [. . .] Sodann wollte man durch die Prämien versuchen, einem einheitlichen Strei-

ken der gesamten Arbeiter eines Werkes dadurch nach Möglichkeit vorzubeugen, daß man die Arbeiter durch ihr Interesse an den Prämien zu zersplittern suchte.« Allerdings erschien der Konzernleitung der finanzielle Aufwand eines solchen Pazifizierungs- und Integrationsprogramms bei weitem zu hoch, zumal es angesichts wachsender Basismilitanz nahezu aussichtslos erscheine, daß »man bei Ausführung der Vorschläge zum gewünschten Erfolg käme; jedenfalls würden die Arbeiter eine derartige Einrichtung wohl kaum als genügende Sozialisierung betrachten.« Letztlich erfuhr der Plan eine bis zur Unkenntlichkeit verwässerte Realisierung in der Form höchst bescheidener Zusatzzinsen auf Arbeiterguthaben in der Werkssparkasse. Der Versuch einer Funktionsneubestimmung der betrieblichen Sozialpolitik unter veränderten sozialen Bedingungen blieb eine Episode ohne jede Konsequenz. Auch bei Krupp scheiterten Ansätze zur Kapitalbeteiligung der Belegschaft Anfang der 1920er Jahre.<sup>93</sup>

Die Stagnation der betrieblichen Sozialleistungen auf einem Aufwandsniveau knapp unterhalb eines Bruttowochenverdienstes für qualifizierte Arbeiter war nicht nur der ökonomischen Dauerkrise der 1920er Jahre geschuldet. Vielmehr hatten sie mit dem rapiden Rückgang der Fluktuation und der zunehmenden Verberuflichung der Hüttenarbeit ihre machtförmigen negativen Bindungsfunktionen eingebüßt. Gerade die wiedererrichteten Pensionskassen auf vielen Werken waren nicht hinreichend leistungsstark, um eine angestrebte Sogwirkung auf qualifizierte Arbeiter in der Anwerbekonkurrenz mit rivalisierenden Unternehmen nachweisbar zu erzeugen. Im Schatten der nun an Bedeutung gewinnenden Maßnahmen der enger arbeitsplatzbezogenen, gleichwohl immer noch indirekt wirkenden sozialen Betriebspolitik fiel betriebliche Wohlfahrt auf soziale Infrastruktur- und subsidiäre Konkurrenzpolitik auf dem Arbeitsmarkt zurück, deren Hauptinstrument in den 1920er Jahren freilich übertarifliche Akkordsätze waren. Der Übergang zum Umlageverfahren eröffnete den Unternehmen allerdings die Möglichkeit, die Kassen stärker als zuvor zur günstigen Eigenfinanzierung und Gewinnverschleierung zu nutzen. Der zwischen den Unternehmen variierende Grad des Engagements in institutionell stark eigengewichtige Pensionskassen sollte dann in den 1930er Jahren den jeweiligen Spielraum mitbestimmen, der sich für eine flexible Ergänzung traditioneller Bindungs- und Anwerbemaßnahmen durch ertragsabhängige getarnte Lohnzusätze, z. B. Weihnachtsgratifikationen, bot.<sup>94</sup>

Im Rahmen der unternehmerischen Gegenoffensive gegen Betriebsvertretungssystem, Tarifbeziehungen und staatliche Zwangsschlichtung gewannen die betrieblichen Sozialeinrichtungen Ende der 1920er Jahre dagegen auffällig an Bedeutung zurück. Auch wenn man die materiellen Unterstützungsleistungen für die Belegschaften seit Einsetzen der Weltwirtschaftskrise in Rechnung stellt, zeichnete sich seit etwa 1928 ein deutlicher Trend zur Steigerung der freiwilligen Sozialaufwendungen vieler Konzerne in einer Phase ab, in der die gesetzlichen Leistungen bereits krisenbedingt reduziert wurden. Die Vereinigten Stahlwerke (VSt) z. B. erhöhten ihre freiwilligen Sozialleistungen von 1926 = 16 % auf 1931/32 = 41 % der gesetzlichen Lasten. Bei der GHH stiegen die freiwilligen Aufwendungen je Belegschaftsmitglied vom Tiefpunkt 1925 mit 29 M pro Jahr auf 1930 = 56,42 RM. In der Summe erhöhten sich die Sozialaufwendungen im gleichen Zeitraum bei den VSt um

<sup>93</sup> Mannesmann-Archiv P 2 25 40: Gewinnbeteiligung, Sozialpolitik – Pläne und Konzeptionen des Phönix nach 1918, Bll. 1, 3, 15, 110 f., 114, 132, 148. Zu Krupp vgl. *Zollitsch*, Arbeiter, S. 122 f.

<sup>94</sup> Zu den als Sozialleistungen getarnten Lohnzulagen während der 1930er Jahre vgl. *Hachmann*, Industriearbeit, S. 270 f. Nicht zuletzt ihre instrumentelle Etikettierung als »Soziallasten« in der öffentlichen und politischen Debatte kennzeichnet die vorübergehende Bedeutungsabnahme betrieblicher Sozialpolitik in den 1920er Jahren. Zur Bedeutungszunahme der »sozialen Betriebspolitik« vgl. *Kleinschmidt*, Betriebliche Sozialpolitik als »soziale Betriebspolitik«, S. 29 ff., und ders., Rationalisierung als Unternehmenstrategie.

21,1 %, bei der GHH um 82,6 % und bei Mannesmann um 96,9 %. Wie die Pro-Kopf-Aufwendungen und auch der Katalog der tatsächlichen Leistungen für Bezugsberechtigte aber zeigt, blieb der materielle Umfang trotz dieser Ausweitung die gesamten 1920er Jahre hindurch deutlich unterhalb der Schwelle, die eine pazifizierende und integrierende Wirkung betrieblicher Sozialpolitik auch nur wahrscheinlich gemacht hätte.<sup>95</sup> Allein 41,47 % der Aufwendungen für Pensionen verschlangen z. B. bei der GHH 1930 die tatsächlich auskömmlichen Ruhegehälter für Angestellte, während Arbeiter eine Betriebsrente mit dem Höchstsatz von immerhin 660 RM im Jahr erst nach 50 ununterbrochenen Beitragsjahren erwarten konnten.<sup>96</sup>

Zu Ende einer Periode, in der sich die oppositionelle Haltung der Schwerindustrie gegen Gewerkschaftssystem und sozialstaatlichen Interventionismus zu offener Systemfeindschaft verhärtet hatte, kristallisierte sich damit in Umrissen die – wenn auch heterogene und nirgends als geschlossener Zielkatalog formulierte – Konzeption einer grundlegenden unternehmerischen Systemalternative zum gegebenen Gefüge industrieller Beziehungen heraus. Sie zielte auf die Substitution von betrieblicher Partizipation und korporatistischen Regelungsstrukturen durch die autoritäre, ideologisch integrierte Betriebsgemeinschaft ab und sollte mit der begleitenden Ausweitung traditioneller betrieblicher Sozialleistungen der damit angestrebten Restitution uneingeschränkter unternehmerischer Handlungsautonomie eine gewisse zusätzliche Legitimation verschaffen. Autonome betriebliche Sozialpolitik und Betriebsgemeinschaft als Alternative zu Partizipation und Interessenausgleich bildeten den ideologischen Hintergrund des politischen Kampfes gegen das soziale Gefüge der Weimarer Republik. Diese Verkoppelung schuf deutlich ausgeprägte Berührungspunkte mit dem sozialpolitischen Programm des NS-Staates seit 1933, ebenso wie das Beharren der Betriebsideologie auf unumschränkter unternehmerischer Handlungsautonomie auch gegenüber staatlichen Interventionsansprüchen gewisse Grenzen dieser partiellen Interessenidentität markierte.<sup>97</sup> In den USA dagegen bedeutete die Etablierung des Gewerkschaftssystems bis 1942 eine Zäsur, die eine Phase der Umwandlung selektierender freiwilliger Sozialleistungen in zunehmend monetarisierte, als Tarifnormen verrechtlichte »fringe benefits« einleitete, deren Funktion nunmehr fast ausschließlich in der Attraktivitätssteigerung der Stahlindustrie in der Anwerbekonzurrenz gegenüber anderen Branchen bestand (Tabelle 3).

<sup>95</sup> Schwenger, Großeisenindustrie, S. 25, und S. 27 über Krupp. Für die GHH vgl. Haniel-Archiv 4001311/2: Soziale Lasten und freiwillige Aufwendungen 1924/25-1929/30. Vergleichszahlen bei Eduard Mund, Die rheinisch-westfälischen Montankonzerne im Betriebsvergleich, Leipzig 1933, S. 210 f.

<sup>96</sup> Haniel-Archiv 4001311/2: Soziale Lasten und freiwillige Aufwendungen 1924/25-1929/1930; Haniel-Archiv 4201025/0: Übersicht über die Wohlfahrtseinrichtungen der GHH 1927.

<sup>97</sup> Vgl. hierzu vom Standpunkt der Schwerindustrie an der Ruhr P. Karrenbrock, Ständische Wirtschaft auf dem Marsche. Brauchbarkeit und Unbrauchbarkeit der vorhandenen Organisationen, in: Stahl und Eisen 53, 1933, S. 554–558.

Tabelle 3: Betriebliche Sozialleistungen und »fringe benefits« in der amerikanischen Stahlindustrie in der »nonunion era« und in der »union era«

Typ der Leistung	»nonunion era«	Zugänglich für (in v.H. der Arbeiterschaft) »union era«
Miethäuser, Werkwohnungen	40-60	0
Belegschaftsaktien	80	25 oder weniger
Werkspensionen	50	100
Werksschule	40-60	25 oder weniger
Bezahlter Urlaub	10	100
Trennungsgeld	eingeführt	100
Schichtausgleich	0	100
Bereitschaftsprämie	0	100
Versicherungen:		
Lebensversicherung	90	100
Krankenversicherung	eingeführt	100
Kranken-/Unfallgeld	25 oder weniger	25 oder weniger

Quelle: Kelly, Labor Relations, S. 293.

#### IV. FAZIT

Betriebliche Sozialpolitik war marktrationaler, differenzierter, pragmatischer und beträchtlich tiefer in der branchenspezifischen allgemeinen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik verwurzelt als in der neueren Literatur gemeinhin unterstellt wird. Sie taugt wenig als Beleg für patriarchalische Herrschaftsformen, viel weniger noch als Feld, auf dem ein spezifisch deutscher Weg in die Moderne nachzuweisen wäre. Aber Branchenspezifität und Kontinuitäten bei graduellen Akzentverschiebungen prägten sie auch stärker, als Arbeiten zu ihren Funktionswandlungen in den 1920er und 1930er Jahren in der Regel postulieren. Für die deutsche und die amerikanische Eisen- und Stahlindustrie konnte der bescheidene Umfang des Volumens und der tatsächlich gewährten Leistungen betrieblicher Wohlfahrt deutlich gezeigt werden, obwohl gerade die Schwerindustrie in der Regel als Beispiel besonders ausgeprägten sozialen Engagements gilt. Die Konfrontation neuerer Positionen zur Geschichte der betrieblichen Sozialpolitik mit den Befunden für die deutsche und die amerikanische Eisen- und Stahlindustrie hat die Notwendigkeit und den Chancenreichtum weiterer vergleichender Branchenanalysen demonstriert. In diesem Kontext werden auch Langzeitstudien weiter an Aktualität gewinnen, wenn sie ihren Gegenstand in eine umfassende Analyse unternehmerischer Arbeitsmarkt- und Belegschaftspolitik einbetten. Das Forschungsfeld betriebliche Sozialpolitik ist jedenfalls weiter zukunftssträftig und stellt ein Terrain dar, auf dem Wirtschafts- und Sozialgeschichte wieder enger aneinanderrücken können.