

Thomas Welskopp

## Kooperationsformen und Machtbeziehungen im Industriebetrieb: Die deutsche und die amerikanische Eisen- und Stahlindustrie in der Zwischenkriegszeit\*

### I. Einleitung und Fragestellung

Die Arbeiterschaft des 19. Jahrhunderts ist aus sozialhistorischer Perspektive sehr viel besser erforscht als die des 20. Jahrhunderts. Deren Geschichte ist in weit größerem Maße noch immer durch den verengten Blick auf die wechselvolle Entwicklung der organisierten Arbeiterbewegung geprägt<sup>1</sup>. Auch in den wenigen vorhandenen Studien über die Eisen- und Stahlindustrie im frühen 20. Jahrhundert ist die Forderung nach Verknüpfung von Arbeiter- und Arbeiterbewegungsgeschichte bislang nicht eingelöst worden. Unsystematische Skizzen der Arbeitersituation und der sozialen Lage der Belegschaften dienen lediglich illustrativen Zwecken. Nach den Beziehungen zwischen Betrieb und Arbeiterbewegung wurde bislang kaum gefragt, vor allem weil in der deutschen Arbeiterhistoriographie implizit, in den USA dagegen ganz offen die Prämisse galt, daß das gegen Ende des 19. Jahrhunderts dominierende System von Produktionsbeziehungen in der Zwischenkriegszeit weitgehend konstant geblieben und für die Organisations- und Konfliktgeschichte der Branche fast bedeutungslos gewesen sei<sup>2</sup>.

\* Die vorliegende Studie ist eine erste Analyse von Teilergebnissen eines Dissertationsprojektes über „Soziale Beziehungen in der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie 1860–1930“, das ich 1988 begonnen habe. Die Dissertation wird von Prof. Jürgen Kocka, Freie Universität Berlin, betreut.

<sup>1</sup> So zuletzt deutlich im umfassenden Werk von Heinrich August Winkler: H. A. Winkler, Von der Revolution zur Stabilisierung. Arbeiter und Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik 1918 bis 1924, 2. Aufl., Berlin/Bonn 1985; Der Schein der Normalität. Arbeiter und Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik 1924 bis 1930, 2. Aufl., Bonn/Berlin 1988; Der Weg in die Katastrophe. Arbeiter und Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik 1930 bis 1933, Bonn/Berlin 1987.

<sup>2</sup> Dies dezidiert bei: David Brody, *Steelworkers in America*, New York 1960, S. X; in der Tendenz auch in der für die Arbeitszeitfrage vorzüglichen vergleichenden Studie von Irmgard Steinisch, *Arbeitszeitverkürzung und sozialer Wandel. Der Kampf um die Achtstundenschicht in der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie 1880–1929*, Berlin/New York 1986. Im Gefolge Harry Bravermans diente diese These dazu, die lineare Dequalifikation und Entmachtung der Arbeiter im kapitalistischen Produktionsprozeß zu behaupten. Für die Stahlindustrie vgl. dazu: Katherine Stone, *The Origin of Job Structures in the Steel Industry*, in: Richard C. Edwards u. a. (Hrsg.), *Labor Market Segmentation*.

Die vorliegende Untersuchung hat das Ziel, diese These in Frage zu stellen. Im sowohl diachronen als auch internationalen Vergleich werden Ursachen, Formen und Konsequenzen lang- und mittelfristiger Entwicklungen des Geflechts innerbetrieblicher Kooperations-, Kommunikations- und Machtbeziehungen innerhalb der vielfach differenzierten Arbeiterschaft, der Gruppe der Meister und Ingenieure und des höheren Managements sowie zwischen diesen Gruppen am Fallbeispiel einer technisch hochdynamischen und ökonomisch wie politisch zentralen Branche, der Eisen- und Stahlindustrie in Deutschland und den USA, systematisch analysiert. Obwohl die Konzentration auf den Betrieb Vorsicht bei Generalisierungen geradezu erzwingt, eröffnet sie – zunächst im speziellen Fall der eisenschaffenden Industrie – eine umfassende Perspektive, aus der Wechselbeziehungen auch zu außerbetrieblichen Handlungsbereichen und zur politischen Sphäre angemessener beleuchtet werden können als bisher. Gefragt wird – im Längsschnitt und im Vergleich der beiden Gesellschaften – nach den Veränderungen in den innerbetrieblichen Sozialbeziehungen vor und während der 1920er Jahre und damit auch nach der *soziologischen Basis* der Entwicklung von Industriegewerkschaften in der Stahlindustrie beider Länder. Gefragt wird auch – und hier erweist sich diese Perspektive als besonders nützlich – nach Ursachen und Konsequenzen der Diskrepanz zwischen sozialen Bedingungen für gewerkschaftliche Organisation, d. h. der *Organisationsfähigkeit* der Stahlarbeiter einerseits und der *Durchsetzungsfähigkeit* dieser Basisprozesse andererseits. Dabei ermöglicht erst der internationale Vergleich, zentrale Faktoren wie die Marktentwicklung, die Organisationsmacht großer Konzerne und die immanent politische Rolle vorhandener Institutionen der Arbeiterbewegung und des jeweiligen Staatsapparates angemessen in die Analyse einzubeziehen.

Die Studie geht von der These aus, daß sich sowohl in der amerikanischen als auch in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie im Kontext zunehmender Mechanisierung der Produktionsprozesse die Kooperationsformen, Qualifikationsprofile und -strukturen sowie die Machtbeziehungen in den Betrieben so deutlich veränderten, daß man für die Zwischenkriegszeit von einem im Vergleich zur Jahrhundertwende signifikant anders strukturierten sozialen System der Produktion sprechen kann – mit weitreichenden Konsequenzen für die Formierung sozialer Gruppen, in den Betrieben und ihre Fähigkeit und Stoßrichtung zur Organisation inner- und außerhalb der Werkstore.

Conference on Labor Market Segmentation, Harvard University 1973, Lexington, Mass. 1975, S. 27–84. Wichtige Ausnahmen: Josef Mooser, Arbeiterleben in Deutschland 1900–1970. Klassenlagen, Kultur und Politik, Frankfurt a. M. 1984; zuletzt als langfristige Analyse des Bergbaus und der Eisen- und Stahlindustrie in Deutschland: Irmgard Steinisch/Klaus Tenfelde, Technischer Wandel und soziale Anpassung in der deutschen Schwerindustrie während des 19. und 20. Jahrhunderts, in: Archiv für Sozialgeschichte 28 (1988), S. 27–74. Vor allem das hier entworfene Bild der Entwicklung in der Stahlindustrie bedarf der Präzisierung und mancher Korrektur.

Die Analyse von Kooperationsformen und Machtbeziehungen in der Stahlindustrie der Zwischenkriegszeit konzentriert sich auf die bedeutendsten Standorte der Branche in Deutschland und den USA: das Ruhrgebiet und die Region Pittsburgh in Pennsylvania. Über den Versuch hinaus, mit einer Untersuchung der bislang von der Forschung vernachlässigten Stahlarbeiterschaft einen „weißen Fleck“ in der Arbeitergeschichte zu beseitigen<sup>3</sup>, ordnet sich die Studie in zwei weitergefaßte Diskussionszusammenhänge ein: die Verknüpfung von Arbeiter- und Arbeiterbewegungsgeschichte und die Einbettung einer so verstandenen integrativen Sozialgeschichte der Arbeiterschaft in eine vergleichende Geschichte industrieller Gesellschaften. Sie ist damit als Fallstudie konzipiert, deren begrenzte Aussagekraft weitere Branchen- und Ländervergleiche fordert, gleichzeitig aber dazu beitragen soll, theoretische Kriterien für solche synchronen und diachronen Vergleiche zu entwickeln.

## II. Konzepte und Begriffe

Die Forderung, Arbeiter- und Arbeiterbewegungsgeschichte zu verknüpfen, ist mittlerweile unumstritten. Allerdings scheint sich das bislang einflußreichste Konzept einer integrierten Analyse, das Modell des „Klassenbildungsprozesses“, eher für das 19. Jahrhundert zu bewähren als für Studien, die die Entwicklung bis weit ins 20. Jahrhundert hinein verfolgen<sup>4</sup>. Auch scheint es mit seinem Fluchtpunkt sozialistischer Parteiformation für den deutschen Fall erklärungskräftiger zu sein als für andere Gesellschaften, z. B. England und die USA. Während handwerkliche Branchen, die im 19. Jahrhundert zum sozialen Entstehungsort der deutschen Arbeiterbewegung wurden, mit dem Klassenbildungsmodell sehr weitgehend erschlossen werden können, ist seine Aussagekraft für andere Produktionsformen und Sozialmilieus deutlich geringer. Gerade Großindustrien drohen durch das Frageraster dieses Ansatzes zu fallen oder dienen undifferenziert lediglich als Fallbeispiele für die historische „Begrenztheit“ des idealtypischen Klassenbildungsprozesses. Die margi-

<sup>3</sup> Als „geschichtsloses Proletariat“ hat nicht zu Unrecht Eckhard Brockhaus die deutsche Stahlarbeiterschaft bezeichnet: E. Brockhaus, *Zusammensetzung und Neustrukturierung der Arbeiterklasse vor dem Ersten Weltkrieg. Zur Krise der professionellen Arbeiterbewegung*, München 1975, bes. S. 131–145.

<sup>4</sup> Das Klassenbildungsmodell verdankt seine Fassung vor allem Hartmut Zwahr und Jürgen Kocka. Die einflußreichste Formulierung findet sich in: Jürgen Kocka, *Lohnarbeit und Klassenbildung*, Bonn 1983. Im Gefolge Webers mehr an einem Strukturbegriff orientiert, in der Perspektive aber ähnlich bereits in: J. Kocka, *Stand – Klasse – Organisation. Strukturen sozialer Ungleichheit vom späten 18. bis zum frühen 20. Jahrhundert im Aufriß*, in: Hans-Ulrich Wehler (Hrsg.), *Klassen in der europäischen Sozialgeschichte*, Göttingen 1979, S. 137–165.

nale Beachtung, die man bislang der deutschen, aber auch der amerikanischen Hüttenarbeiterschaft geschenkt hat, mag dies exemplarisch deutlich machen. Eine ausführliche Diskussion über Klassenkonzepte in der Sozial- bzw. Arbeitergeschichte kann an dieser Stelle nicht entwickelt werden. Ich halte aber eine neue Diskussion nach wie vor für notwendig und wünschenswert, gerade im Hinblick auf eine theoretisch fundierte Integration von Arbeitergeschichte in gesellschaftsgeschichtliche Konzepte.

Eine solche Diskussion könnte an dem Problem ansetzen, daß der Klassenbegriff zwei Perspektiven einschließt, deren Vermittlung eine theoretisch schwierige Aufgabe ist: „Klasse“ ist einerseits ein Strukturbegriff, der die Gliederung und zentralen Achsen sozialer Beziehungen in – vor allem kapitalistischen industriellen – Gesellschaften beschreibt. Andererseits bezeichnet der Begriff eine soziale Formation *in* solchen Gesellschaften. Ich will hier nur einige Argumente vorstellen, die für die Fassung eines Klassenkonzeptes als Strukturbegriff sprechen:

1. Die zentrale Alternative besteht m. E. zwischen einem Konzept, das auf die *Klassenstruktur* industrieller Gesellschaften ausgerichtet ist, und dem engergefaßten *Klassenbildungsmodell*, das die organisatorische Formation einer Klasse im Blick hat. Der Unterschied liegt hier vor allem darin, daß im ersten Fall die *Klassenbeziehung* zwischen charakteristischen Klassenpositionen im Zentrum einer historischen Analyse steht, also erklärungsbedürftig ist, im zweiten dagegen die Erklärung von Reaktionsweisen auf Konsequenzen dieser Beziehung („Klassenlage“) gefordert wird, diese selbst aber eher als *Vorbedingungen* erscheinen. Während das zuerst skizzierte *relationale* Klassenkonzept Gruppenbildungen und Organisationsformen als eine Erklärungsperspektive unter anderen einschließt, ist die umgekehrte Einbeziehung für ein in erster Linie *formationsgenetisches* Modell schwierig. Die Gleichsetzung von Organisation mit „Klassenbildung“ geht z. B. von der problematischen Modellvorstellung einer Deckungsgleichheit zwischen „Klasse“ als sozialem Aggregat und als gesellschaftlicher Aktionseinheit aus. Bereits Max Weber hat jedoch dezidiert zwischen dem Handeln von Klassen als gleichgerichtetem Verhalten in einem Beziehungsgeflecht und organisiertem kollektivem Handeln unterschieden, dessen er nur Gruppen („Parteien“) für fähig hielt. Folgt man Weber, so muß man eine ganze Bandbreite von Organisationsformen als Träger kollektiven „Klassenhandelns“ anerkennen, die aber immer nur strukturierte Gruppen mobilisieren, nie die amorphe Totalität einer sozialen Klasse als solche. Ein relationales Klassenkonzept stellt Organisationsbedingungen, Zielsetzungen, Formationsbedingungen von Kollektivsubjekten, Gegner, Handlungsoptionen und Handlungsfolgen in den Mittelpunkt der Analyse. Deren Befunde ermöglichen kaum zuverlässige Aussagen über den „Grad von Klassenbewußtsein“ oder den Stand des Klassenbildungsprozesses, erlauben es aber durchaus, Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster der Akteure sowie Gruppenideologien zu bewerten, und bieten zudem den Zugriff auf die organisationssoziologische Dimension der Gruppenbildung,

die im Klassenbildungskonzept nicht selten unterbelichtet bleibt. Gerade diese Beziehungen zwischen „Basis“ und „Organisation“ sind aber wichtig, wenn man zwischen den Analyseebenen der „Interessenlage“ und der „kollektiven Aktion“ zu vermitteln sucht<sup>5</sup>.

2. Aus einem solchen Blickwinkel könnte die Gegenüberstellung von „Lage“ und „Verhalten“ zugunsten einer Analyse von „Feldern sozialer Interaktion“ aufgegeben werden, in denen Beziehungen zwischen Akteuren bestehen, deren Klassenposition sie mit spezifischen Handlungsressourcen ausstattet und „typische“ (Max Weber) Handlungsoptionen eröffnet. In der Interaktion, im Strom des Handelns, wird diese Klassenbeziehung reproduziert und modifiziert. Solche Handlungsfelder sind z. B. Betrieb und Arbeitsmarkt, die außerbetriebliche Lebenswelt und die organisatorisch-politische Sphäre. Diese Bereiche wirken aufeinander ein. Ihre Wechselbeziehung ist zentraler Gegenstand der historischen Analyse. Diese Handlungsfelder sind Bereiche, in denen Strukturen das Handeln der Akteure lenken, in denen diese aber auch aktiv handeln und Strukturen, ob intendiert oder nicht, verändern können. Dieses Konzept löst die Vorstellung von strukturellen Lagefaktoren ab, auf die Akteure handelnd reagieren. Vorgeschlagen wird hier also ein Konzept *interdependenter* Beziehungen als Alternative zum *linearen* Charakter des Klassenbildungsmodells, dessen implizit teleologische Tendenzen nur durch seine idealtypische Verwendung gemildert werden. Ein solches Konzept zielt darauf ab, nicht nur einen begrenzten Ausschnitt von Handlungsformen (das aktive Protest- und Organisationsverhalten) als für „Klassenbildung“ relevant in den Mittelpunkt zu rücken, sondern die jeweils konkrete, „historische“ Konstellation „transformativer“ und „reproduktiver“ Handlungskreise (Claus Offe), die durch die Klassenbeziehung charakteristisch geprägt sind. Das öffnet auch die Bereiche des Routineverhaltens in Betrieb, Familie, Wohnviertel für den Blick der Analyse und setzt sie mit Organisations- und Konfliktverhalten in Beziehung. So kann auch die Abwesenheit erwarteter Verhaltensformen oder ihre spezifische Ausrichtung erklärt werden, ohne sie nur als Modellabweichung zu erfassen.

3. Formuliert man mit Weber ein *soziologisches* Klassenkonzept als Modell der Struktur industrieller Gesellschaften – in Abgrenzung zum *politischen* Klassenbildungskonzept, das Aspekte der Marxschen Theorie aufgreift und eher als Modell einer sozialen Bewegung, als politische Reaktion auf die Klassenstrukturen in der modernen Gesellschaft bezeichnet werden kann – so hat das m. E. folgende Vorzüge:

<sup>5</sup> Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5. Aufl., Tübingen 1980, S. 531, bes. S. 533, 539; zur Klassenstruktur als Konstellation „reproduktiver“ und „transformativer“ Handlungskreise vgl. Claus Offe, *Bemerkungen zur spieltheoretischen Neufassung des Klassenbegriffs bei Wright und Elster*, in: *Probleme des Klassenkampfes* 58 (März 1985), S. 83.

*Erstens* ermöglicht es die gleichberechtigte Analyse der Strukturen und Handlungsformen, die industrielle Gesellschaften reproduzieren und stabilisieren, neben denen, die sie destabilisieren und verändern. Einerseits können so Entwicklungen erfaßt werden, die *nicht* auf soziale Bewegungen zurückzuführen sind. Andererseits können die Grenzen der Kapazität solcher Bewegungen erklärt werden, die Gesellschaft zu transformieren, ohne dies mit „Grenzen der Klassenbildung“ gleichzusetzen. Ein Vorzug des Konzeptes ist es, dem Begriff des „Bewußtseins“ die Bürde zu nehmen, die ihn durch seine Doppelfunktion als Indikator für den „Grad der Klassenbildung“ und als Erklärungsfaktor für Handlungsmuster belastet und die um so schwerer wiegt, als ein geschlossenes „Klassenbewußtsein“ soziologisch kaum denkbar und methodisch kaum zu fassen ist. Die Einbeziehung von „Bewußtsein“ in das Konzept eines Handlungskreislaufs, seine „Dezentralisierung“ in Wahrnehmungsformen, Zielsetzungen, Handlungswissen, Formen der Handlungssteuerung und Erfahrung ermöglicht es, strukturelle Bedingungen wie Handlungsoptionen, -fähigkeit und -konsequenzen in die Analyse einzubeziehen, da letztlich Handlungsformen und nicht Bewußtseinszustände erklärt werden sollen. Ein solches Konzept kann z. B., was wichtig ist, die Passivität einer Arbeitergruppe auf mangelnde Interessenwahrnehmung, auf Opportunismus, aber auch auf strukturell bedingte Organisationsunfähigkeit oder die Unterdrückung durch andere zurückführen, während das Klassenbildungsmodell zumindest Gefahr läuft, all diese Formen als „Bewußtseinsdefizite“ zu subsumieren.

*Zweitens* ist die Vermittlung der gesamtgesellschaftlichen Perspektive mit Analysen bis hinunter zur Mikroebene zentral gerade für den Nutzen eines Klassenkonzeptes in der Sozialgeschichte. Schließlich geht es doch gerade um die Frage, was ein charakteristisches gesellschaftliches Organisationsprinzip für verschiedene soziale Aggregate und Gruppen *bedeutet*, welche Handlungsressourcen sie nutzen können, welche Handlungsoptionen ihnen offenstehen und welche Folgen verschiedene Handlungsmuster haben, einschließlich der Formen kollektiver Einflußnahme auf ihre Situation. Hilfreich ist dabei die Vorstellung eines hierarchischen Strukturkonzeptes, das Anthony Giddens entwickelt hat: Klassenbeziehungen sind durch eine Definition, die sie als dominierendes strukturierendes Prinzip industrieller Gesellschaften etwa auf der Basis der Verfügungsmacht über Produktionsmittel faßt, nur unzureichend bestimmt, wenn man die gesamtgesellschaftliche Perspektive verläßt und die Bereiche sozialer Interaktion wie den Betrieb, den Arbeitsmarkt, das Wohnviertel, die Familie auf die unmittelbaren Konsequenzen dieser Struktur für das Handlungsfeld untersuchen will. Giddens schlägt vor, Klassenstruktur auf dieser Ebene als *Bündel*, als typische *Konstellation* von handlungsleitenden Strukturen bzw. strukturbildenden Handlungselementen zu begreifen, die die unmittelbare Interaktion bestimmen. Für das Handlungsfeld des Betriebs heißt das z. B., die jeweils konkrete Konstellation von Arbeits-, Kommunikations- und Machtbeziehungen einschließlich des Wechselverhältnisses zum Arbeitsmarkt und zu den politischen Rahmenbedingungen als historische und veränderliche Ausprägung der

Klassenstruktur in diesem begrenzten Feld zu erfassen. Die Konsequenz einer solchen Sichtweise ist es, die historisch-empirische Vielfalt struktureller Phänomene anzuerkennen und ihr durch synchron und diachron vergleichende Typenbildung Rechnung zu tragen, ohne einen gesamtgesellschaftlichen Strukturbegriff aufgeben zu müssen, ohne aber auch Variationen zwischen Typen vorschnell als Abweichung vom Modell interpretieren zu können<sup>6</sup>.

Damit einher geht *drittens* die Chance einer *Historisierung* des Konzeptes und seiner Einbettung in eine integrative Geschichte industrieller Gesellschaften. Um beim Beispiel des Betriebes zu bleiben: In der zeitlichen Abfolge und im Vergleich zwischen Branchen, Regionen, Sozialmilieus etc. können unterschiedliche Systeme innerbetrieblicher Produktionsbeziehungen analysiert werden, die zwar als Typen auf das Konzept der Klassenbeziehung bezogen sind, die aber nur als historisch veränderliche Strukturkonstellationen soziale und politische Konsequenzen in einem historisch konkreten Kontext erklärbar machen. Ihre Entstehung, Reproduktion und Veränderung kann nicht hinreichend aus der Basisdefinition des Klassenkonzeptes abgeleitet werden; dieses erschließt jedoch erst ihre Erklärbarkeit, macht sie vergleichbar und bindet sie in eine gesellschaftsgeschichtliche Interpretation ein.

Dieses nur in Umrissen skizzierte Konzept soll den empirischen Teil dieser Studie, die Analyse der innerbetrieblichen Sozialbeziehungen in der Stahlindustrie des Ruhrgebiets und Pennsylvanias während der Zwischenkriegsjahrzehnte, strukturieren und somit für einen eng begrenzten Bereich Nützlichkeit und Erklärungskraft auch für die jeweiligen sozialen und politischen Entwicklungen in der Branche beweisen. Meine These, die es zu überprüfen gilt, ist, daß das in den Hüttenwerken beider Länder bis 1910 etablierte soziale System der Produktion, das ich hier „Drive“-System nennen will, seit etwa 1910 erodierte und allmählich, mit gewissen zeitlichen Verschiebungen zwischen dem Ruhrgebiet und Pennsylvania, durch eine qualitativ neue Konstellation von Produktionsbeziehungen abgelöst wurde. Dieses System, das in der Zwischenkriegszeit beschleunigt Gestalt annahm und in beiden Regionen sehr ähnlich strukturelle Merkmale ausbildete, will ich als „Crew“-System vorstellen. Es veränderte, so lautet meine zweite These, entscheidend die Wechselbeziehungen zwischen inner- und außerbetrieblichem Bereich und hatte wesentlichen Einfluß auf das Organisationsverhalten der Arbeiter in der Industrie. Während diese entstehenden Verhaltensmuster im deutsch-amerikanischen Vergleich ausgesprochen ähnlich waren, hatten sie sehr unterschiedliche Konsequenzen für den Verlauf der Organisations- und Konfliktgeschichte, die vor allem auf die Rückwirkungen der jeweiligen politischen Rahmenbedingungen zurückzuführen

<sup>6</sup> Vgl. das Strukturkonzept und seine Anwendung auf Klassengesellschaften bei: Anthony Giddens, *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*, Berkeley 1984, S. 163; ders., *A Contemporary Critique of Historical Materialism*, London 1981, S. 1-16, Kapitel 2 und 7.

sind. Einige notwendige Klärungen zum Begriff des „Systems innerbetrieblicher Sozialbeziehungen“ gehen der Analyse voraus.

Ich schlage vor, ein solches System als historisch veränderliche Konstellation der folgenden drei Typen sozialer Beziehungen zu verstehen:

1. *Beziehungen am Arbeitsplatz* bestehen zwischen den Arbeitskräften in einem unmittelbaren Produktionszusammenhang und zwischen gleichartigen oder verschiedenen so definierten Arbeitsgruppen. Die Struktur der Arbeitsgruppen im Hinblick auf ihren Umfang, ihre Stabilität, Formen ihrer Rekrutierung und Einflüsse außerbetrieblicher Beziehungen ist ein wichtiger Faktor, der Arbeitsplatzbeziehungen prägt. Als zweiter Faktor gilt die Form der Zusammenarbeit innerhalb und zwischen Arbeitsgruppen. Sie ist abhängig von den Erfordernissen der spezifischen Arbeitsprozesse, von Qualifikationsprofilen und -strukturen, von der formellen und informellen Organisation der Arbeit sowie von den Formen und Konsequenzen der Produktionstechnik. Arbeitsbedingungen wie Arbeitszeit, Lohnformen, Größenordnung der Produktion, physische Belastungen (Hitze, Gefahr etc.) wirken als dritter Faktor ein.

2. Mit diesem *horizontalen* Typ sozialer Beziehungen ist der *vertikale* Typ *hierarchischer Produktionsbeziehungen* wechselseitig und untrennbar verbunden. Hier rücken die Beziehungen zwischen Arbeitskräften und Betriebs- bzw. Unternehmensleitungen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Maßgeblichen Einfluß auf deren Ausprägung haben hier vor allem folgende vier Faktoren: Erstens ist zentral, wer, mit welchen Zielsetzungen und mit welchem Wissen über mögliche und tatsächliche Konsequenzen, über die technische Organisation des Produktionsprozesses entscheidet. Damit verbunden ist zweitens die Form seiner sozialen Organisation. Hier interessieren die formelle Betriebshierarchie, die von der realen betrieblichen Machtstruktur erheblich abweichen kann, Herrschaftsansprüche und die Chancen ihrer Durchsetzbarkeit im realen Machtgeflecht des Betriebs, Formen der *Arbeitsleitung* zwischen arbeitstechnischen Instruktionen, Aufsicht, Kontrolle, Sanktionen und Autonomie sowie der Einfluß, den die Einbindung der Branche in eine spezifische und veränderliche Marktsituation auf diese Bereiche ausüben kann. Im Zusammenhang mit diesen beiden Faktoren stehen drittens die historisch wechselnden Positionen und Funktionen von sozialen Gruppen *zwischen* Arbeitern und Unternehmensleitung in formeller Betriebshierarchie und realer Machtstruktur. Die Rolle von Vorarbeitern, Meistern („foremen“), Ingenieuren und Betriebsleitern als technische Experten, als Organisatoren der Produktions- und Arbeitsprozesse, als Instruktoren, Aufseher und Kontrollinstanzen sowie als Träger delegierter unternehmerischer Herrschaftsgewalt und Machtbefugnisse, vermittelt einerseits unternehmerische Produktionspolitik und Macht und setzt sie im Produktionsprozeß um. Sie bestimmt andererseits die Herausbildung intermediärer Funktionsträger- und Machtgruppen, die in der hierarchischen Struktur des Betriebes eigenständige, auto-

nome Machtpositionen besetzen (und auch wieder verlieren können), die ihre Beziehungen untereinander (etwa zwischen Meistern und Ingenieuren), nach unten zu den Arbeitern und nach oben zu den Unternehmensleitungen historisch-spezifisch prägen. Viertens schließlich hat die Situation auf dem Arbeitsmarkt, die vom Arbeitskräfteangebot und von Größe und Struktur der Nachfrage, d. h. vor allem technischem Standard und ökonomischer Lage der Branche abhängt, Rückwirkungen auf die innerbetrieblichen Beziehungen, so sehr diese wiederum die Struktur des Teilarbeitsmarktes prägen.

3. Die jeweilige Konstellation von Arbeits- und Machtbeziehungen bestimmt Formen, Stoßrichtung und Reichweite von *Kommunikationsbeziehungen* im Betrieb. Hier geht es darum, Bedingungen für informelle und formelle Gruppenbildungen und Solidarierungsformen zu untersuchen. Arbeits- und Machtbeziehungen und deren Konsequenzen motivieren diese Organisationsbestrebungen, sie bestimmen andererseits, welche Machtressourcen, Kooperationsformen und Kommunikationszusammenhänge überhaupt als Basis für Organisationsfähigkeit genutzt werden können. Sie prägen auch die spezifischen Formen solcher Gruppenbildungen. Z. T. wirken so formierte Gruppen unmittelbar auf die Arbeits- und Machtbeziehungen im Betrieb zurück. Zu einem anderen Teil aber, und hier finden wir das „Gelenk“ zwischen inner- und außerbetrieblichem Interaktionsfeld, wirken sie *nach außen*, in die außerbetriebliche Lebenswelt und die Sphäre gewerkschaftlicher und politischer Institutionen hinein, um durch gewerkschaftliche und politische Organisation *von außen* auf die innerbetrieblichen Sozialbeziehungen Einfluß zu nehmen. Obwohl das für alle beteiligten Sozialgruppen gilt, sollen in der folgenden Analyse vor allem die Arbeiter interessieren.

Die Klassenbeziehung stellt sich im innerbetrieblichen Handlungsfeld als historisch spezifische Verbindung von Arbeits- und Machtstrukturen dar, die auf der einen Seite durch die ökonomische Situation von Branche und Betrieb im Markt geprägt wird, auf der anderen Seite die innerbetrieblichen Machtgefälle auf die komplementäre Existenz des „formell freien Arbeitsmarktes“ (Max Weber) in Klassengesellschaften und seine konkrete historische Entwicklung bezieht. Sie stattet die Positionen im Betrieb mit charakteristischen Machtressourcen aus und steckt das Spektrum von Handlungsoptionen ab. Drei Formen von Machtbeziehungen lassen sich so unterscheiden: 1. das Gefälle von Entscheidungs- und Definitionsmacht über Produktionsziele und Kapitaleinsatz, 2. die Verteilung von Entscheidungs- und Definitionsmacht über die technische und soziale Betriebsorganisation zwischen betrieblichen Sozialgruppen und 3. die direkte Anordnungsgewalt in Befehls- und Gehorsamsverhältnissen, die nur teilweise in Herrschaftsordnungen formalisiert sind und mit dem formell freien Abschluß des Arbeitsvertrages als vom Arbeiter akzeptiert und dadurch als legitimiert gelten.

Die doppelte Eigenschaft des Industriebetriebs als Arbeits- und Machtsystem

unterscheidet ihn von anderen Herrschaftsinstitutionen, wie z. B. Armeen oder Anstalten. Das läßt sich in zwei wichtigen Bereichen zeigen:

1. Die Produktion von Gütern für einen Markt prägt und begrenzt innerbetriebliche Herrschaft und Macht. Einerseits umfaßt sie nicht die ganze Person der Arbeitskraft, tendenziell nicht einmal während ihrer Anwesenheit im Betrieb, wo umfassende Disziplinierung Arbeit und Produktion auch behindern kann. Andererseits sind Unternehmensleitungen in komplexen industriellen Betrieben von Trägern technischen und organisatorischen Expertenwissens abhängig, die z. T. monopolisierbare Kenntnisse besitzen. Diese sind als Machtressource nutzbar und erlauben den Zugang zu Machtpositionen im Betrieb, die die Aneignung autonomer Entscheidungs- und Machtbefugnisse gegenüber anderen Sozialgruppen ermöglichen, d. h. die Aneignung und Ableitung von Aspekten ursprünglich unternehmerischer Entscheidungsgewalt und Macht. Das traf z. B. in zunehmendem Maße auf Ingenieure, in abnehmendem Maße auf Meister („foremen“) zu. Umgekehrt erlauben diese Machtpositionen den so privilegierten Gruppen, Herrschafts-, Entscheidungs- und Verhaltensansprüche der Unternehmensleitungen ihnen gegenüber stärker abzublocken und sich größere Bereiche von Autonomie zu sichern, als dies z. B. Arbeitergruppen möglich ist.

2. Die Doppelqualität des Betriebs erfordert die Unterscheidung von Qualifikation und Macht. Qualifikation umfaßt Fähigkeiten und Wissensbestände, die es erlauben, die Anforderungen konkreter Arbeitsverrichtungen zu erfüllen. Ihre Analyse und die Bewertung von konkreten Qualifikationsprofilen als hoch oder niedrig ist nur auf der Basis der genauen Rekonstruktion von Arbeitsprozessen und ihrer langfristigen Veränderungen möglich. Einteilungen nach Eingangsqualifikationen dagegen oder Klassifikationen durch die Unternehmen oder zeitgenössische Institutionen sagen weniger etwas über die reale Qualifikationsstruktur und -entwicklung aus, als daß sie charakteristische Rekrutierungs- und Ausbildungsformen, unternehmerische und gesellschaftliche Einstellungen zum Faktor Arbeit und die Macht reflektieren, solche stets interessierten Einstellungen als gültige Definitionen durchzusetzen: Kontrastiert man reale Qualifikationsentwicklung und die zeitgenössisch dominierenden Definitionen und Klassifikationen, so zeigen sich erhebliche Unterschiede. Qualifikations- und Machtstruktur können sich unabhängig voneinander, ja z. T. gegenläufig entwickeln. Die in letzter Zeit so häufig behauptete Entsprechung von „Degradierung“ und „Dequalifikation“ der Arbeitskraft im kapitalistischen Produktionsprozeß existiert nicht<sup>7</sup>. Am Beispiel der deutschen und ameri-

<sup>7</sup> Diese These vor allem im Gefolge von: Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capitalism, The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York/London 1974; Richard C. Edwards, *Contested Terrain. The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, New York 1979; ganz in diesem Trend liegt auch Katherine Stones Studie über die amerikanische Stahlindustrie (Anm. 2).

kanischen Stahlindustrie kann gerade für die Zwischenkriegszeit eine Höherqualifizierung vieler Arbeitspositionen und die Entstehung neuer Qualifikationen nachgewiesen werden. Da diese aber keinen Zuwachs an Entscheidungsmacht erschlossen und von den Arbeitskräften nicht monopolisierbar waren, d. h. weder die individuelle Ersetzbarkeit einschränkten noch den Zugang zu ihrem Erwerb kontrollierbar machten, waren sie nicht als Ressource zur Veränderung der Machtstruktur im Betrieb nutzbar. Der Zusammenhang zwischen Qualifikation als sachlicher Leistungsfähigkeit im Arbeitsbereich und Macht läßt sich deshalb so formulieren: Im Betrieb bestehen in der Regel mehrere Formen von unterschiedlich großen, unterschiedlich strukturierten Wissensbeständen nebeneinander, von denen nur manche (z. B. bei den Ingenieuren) Zugang zu privilegierten Machtpositionen und formellen Anordnungsbefugnissen eröffnen. Welche das jeweils sind, läßt sich historisch untersuchen. Der Verlust von Macht (wie z. B. bei den Meistern) bedeutet nicht zwingend die Desintegration produktionsrelevanter Wissensbestände, wohl aber Verlust von Autonomie und Privilegien, die zuvor damit verbunden waren.

### III. Kooperationsformen und Machtbeziehungen

In den Hüttenwerken der Jahrhundertwende hatte die Vergrößerung der Anlagen und die Beschleunigung der Prozeßabläufe zu einer überproportionalen Ausdehnung der zuvor schon zahlreichen Arbeitergruppen geführt, die mit dem An- und Abtransport von Material, dem Beschicken der Anlagen und dem Führen, Bewegen und Transportieren von Werkstücken beschäftigt waren. Rund 80 v. H. der Gesamtbelegschaften machten um 1900 diese Transport- und Hilfsarbeiter in Hochöfenwerken, ca. 60 v. H. in Konverter- und Martinstahlwerken und etwa 50 v. H. in schweren Walzwerken aus<sup>8</sup>. Die Anforderungen an diese Arbeitskräfte waren überwiegend physischer Natur: Es galt, Erz, Koks, Schrott, Zuschläge zu schaufeln und zu laden, Hochöfen mittels Schubwagen zu begichten, Schlacke zu entfernen, Steuereingriffe in den Prozeß wie z. B. das Aufbohren und Verschließen des Abstichlochs an Hochöfen und Martinöfen in kollektiver Anstrengung auszuführen, da sie bei großen Aggregaten mit erheblichem Kraftaufwand verbunden waren, und – vor allem in Walzwerken – die Werkstücke gemeinsam zu heben, zu kanten, den Anlagen zuzuführen und weiterzutransportieren. Dies geschah in

<sup>8</sup> Vgl. Thomas Welskopp, Technik, Arbeit und Macht im industriellen Produktionsprozeß. Zur Entwicklung von Kooperationsformen, Qualifikationsstrukturen und Machtbeziehungen in Hüttenwerken der deutschen und der U.S. Eisen- und Stahlindustrie von der Mitte des 19. bis zum Anfang des 20. Jahrhunderts, unveröff. Magisterarbeit Bielefeld 1988, Tabellen 13–16 im Tabellenanhang.

„mannstarken“ Kolonnen auf direkte und ständige Anweisung von Meistern und qualifizierten Arbeitern, die mit Hilfskolonnen kooperieren mußten, da sie zur Ausführung ihrer Steuertätigkeiten auf die zusätzliche Muskelkraft der Hilfsarbeiter angewiesen waren<sup>9</sup>. Bei ungeheurer physischer Beanspruchung durch kräftezehrende Arbeit, Hitze und Gefahr waren die Qualifikationsanforderungen an diese Arbeiterkategorien gering: Es handelte sich zumeist um reine „pick-and-shovel-jobs“<sup>10</sup>. Körperliche Belastbarkeit war die herausragende Eigenschaft, die die ungelerten und wenig qualifizierten Hilfs- und Transportarbeiter auszeichneten hatte. Ein amerikanischer Betriebsleiter formulierte das pointiert: „Gorilla men are what we need.“<sup>11</sup>

Im Prozeß der weitergehenden und seit 1910 beschleunigten Vergrößerung der Aggregate stieß diese Form der Arbeitsorganisation an ihre Grenzen. Auch bei rücksichtslosem regelrechtem „Verbrauch“ der Arbeitskräfte und bei brutaler Antreiberei konnten die ausgedehnten Hilfsarbeiterheere mit dem verschärften Produktionstempo nicht mehr mithalten. Das galt vor allem dort, wo bereits teilmechanisierte Prozesse manuell organisierte Abläufe einem immer stärkeren Materialdruck unterwarfen. Die in den USA um 1900, in Deutschland um 1910 einsetzende Vollmechanisierung hatte somit in erster Linie das Ziel, die gesteigerten Produktionskapazitäten größerer Anlagen voll auszunutzen. Der radikale Prozeß der Substituierung manueller Hilfs- und Transportarbeit durch mechanisierte Anlagen war keine Folge bewußter Managementpolitik gegen die Arbeiterschaft: Der Abbau dieser Arbeiterkategorien war vielmehr eine willkommene Nebenfolge ökonomisch motivierter Strategien, die Produktionskosten zu optimieren. So niedrig konnten Lohnkosten für den Handbetrieb nicht sein, als daß sie gestattet hätten, ein Bremsen der Produktion, Energie und Wärmeverluste beim langsameren manuellen Beschicken von Hoch- und Martinöfen sowie Qualitätsabstriche auf Dauer in Kauf zu nehmen. Die Löhne stiegen zudem bei zunehmender Beanspruchung, da nur auf diese Weise ein hinreichendes Arbeitskräfteangebot für solche Positionen zu garantieren war: Der Durchschnittslohn in einem Hochofenwerk der GHH mit Handbegichtung war 1912 mit 4,74 M höher als in einer vollmechanisierten Anlage mit 4,54 M. Transportarbeiter wie Aufsetzer und Aufgeber, auf die man besonders angewiesen war, um die kontinuierliche Beschickung der Öfen sicherzustellen, ver-

<sup>9</sup> Hans Ehrenberg, Die Eisenhüttentechnik und der deutsche Hüttenarbeiter, Stuttgart 1906, S. 86; Hartmut Pietsch, Die Feuerarbeiter. Die Arbeitsverhältnisse in der Duisburger Großeisenindustrie vor dem 1. Weltkrieg, in: Duisburger Forschungen 33 (1985), S. 166–199; U.S. Bureau of Labor, Report on conditions of employment in the iron and steel industry, 4 Bde., Washington D. C. 1911–13, Bd. 3, S. 82 u. w.; John A. Fitch, The Steel Workers (Pittsburgh Survey, Bd. 3), New York 1910, bes. S. 12; J. A. Fitch, Old Age at Forty, in: American Magazine 71 (1911), S. 655–664; Brody, Steelworkers, S. 27.

<sup>10</sup> Charles R. Walker, Steel. The Diary of a Furnace Worker, Boston 1922, S. 32 f., 124.

<sup>11</sup> Charles Reittel, Machinery and Its Benefits to Labor in the Crude Iron and Steel Industries, Menasha, Wisc. 1917, S. 16.

*Tabelle 1: Veränderung der Transport- und Begichtungsbelegschaft eines amerikanischen Hüttenwerkes 1900–1910*

Jahr	Zahl der Arbeiter	Arbeits-tage	Gewicht der bewegten Materialien (1000 t)	Menge der Materialien pro Arbeiter und Tag (t)
1900	770	229	2013	11,4
1902	442	261	2940	25,5
1904	407	229	2180	23,4
1906	305	214	3421	52,4
1908	117	184	2494	115,8
1910	109	214	3826	164,0

*Quelle:* O. Graf, Neuere Ergebnisse der gewerblichen Produktionsstatistik in den Vereinigten Staaten von Nordamerika, in England und im Deutschen Reich, in: Technik und Wirtschaft 7 (1914), S. 315–29, 329.

dienten mit 5,20 M ebensoviel wie hochqualifizierte Schmelzer und Meister<sup>12</sup>. Vollmechanisierung, Reduzierung der Arbeiterzahl pro Anlage und Veränderung der Belegschaftsstruktur sind somit in direktem Zusammenhang mit der Ausdehnung der Produktionskapazitäten zu sehen. Trotz anders akzentuierter Rhetorik änderte sich an diesem Muster auch in der sog. „Rationalisierungswelle“ wenig: Belegschaftsabbau wurde weder im Ruhrgebiet noch in Pennsylvania zum vordringlichen Hauptzweck, sondern blieb – allerdings stärker als Faktor in der Kostenrechnung beachtet – Nebenprodukt technischer und organisatorischer Veränderungen<sup>13</sup>.

Die Bedeutung des schnellen Abbaus von Hilfs- und Transportarbeiterkolonnen für die Veränderung der Belegschafts- und Qualifikationsstrukturen, schließlich für die nicht voll intendierte Veränderung von Kooperationsformen und Machtbeziehungen in den Hüttenwerken des Ruhrgebiets und Pennsylvanias, ist kaum zu überschätzen. Bereits die quantitativen Wirkungen des Prozesses sind augenfällig: Für Hochofenwerke mit ihrem immensen Materialumschlag lassen sich die Umschichtungen in der Belegschaftsstruktur besonders gut nachweisen (Tab. 1 und 2). Auch

<sup>12</sup> Fritz Lilge, Hochofen-Begichtungsanlagen unter besonderer Berücksichtigung ihrer Wirtschaftlichkeit, Diss. Berlin 1913, S. 99, 141.

<sup>13</sup> Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Enquete-Ausschuß), 3. Unterausschuß, Die deutsche eisenerzeugende Industrie, S. 27, 46, 151, 160. In Deutschland wurde die Belegschafts- und Lohnfrage zu einem politischen Argument der Stahlindustrie, was aber wenig auf die betriebliche Ebene durchschlug. Dazu siehe auch Abschnitt IV.

## Kooperationsformen und Machtbeziehungen im Industriebetrieb

**Tabelle 2:** Qualifikationsstruktur der Begichtungsbelegschaft eines Hochofenwerks mit Handbegichtung und eines Hochofenwerks mit vollmechanisierter Begichtung durch Schrägaufzüge (GHH 1912)

Hochofenwerk mit manueller Begichtung (4 Hochöfen)			Hochofenwerk mit vollmechanisierter Begichtung (4 Hochöfen)		
	Arbeiterzahl	v. H.		Arbeiterzahl	v. H.
Meister, Aufseher	13	4,2	Meister, Aufseher	9	7,3
<b>Hochqualifizierte/Gelernte:</b>					
Elektriker	2		Elektriker	8	
Schlosser	10		Schlosser	8	
Aufzugmaschinisten	8		Schrägaufzugmaschinisten	8	
			Kran- und Anlagenmasch.	44	
gesamt	20	6,5		68	55,3
<b>Qualifizierte Angelernte:</b>					
Motorwärter	4		Motorwärter	4	
			Schmierer	2	
gesamt	4	1,3		6	4,9
<b>Gering Qualifizierte/Ungelernte:</b>					
Erzentlader	40		Erzentlader	40	
Schwedenklopfer	16				
Schwedenfahrer	32				
Erzfahrer	96				
Schrottlader	4				
Aufsetzer	8				
Zwischenlader	28				
Aufgeber	40				
Hängebahnleute	8				
gesamt	272	88,0		40	32,5
Gesamtbelegschaft:	309	100,0		123	100,0

*Quelle:* F. Lilge, Hochofen-Begichtungsanlagen unter besonderer Berücksichtigung ihrer Wirtschaftlichkeit, Diss. Berlin 1913, S. 99, 141.

die Parallelität der deutschen und amerikanischen Entwicklung dokumentiert die quantitative Analyse. Vor allem die vollmechanisierten, von einem hochqualifizierten Maschinisten vom Boden aus bedienten Schrägaufzüge hatten bedeutende Rationalisierungseffekte. Das Beispiel des Bochumer Vereins zwischen den Jahren 1922 und 1927 verdeutlicht daneben den Nexus zwischen Mechanisierung, Kapazitätsausbau und Belegschaftsentwicklung:

„Um die Wirkung der Leistungssteigerung des Ofens auf die Belegschaft zu illustrieren, sei noch folgendes Beispiel angeführt. Ein Hochofen mit Vertikalauftzug und Beschickung des Ofens mit Hand leistete mit einer Bedienung von 60 Mann je 12-Stunden-Schicht 320 t je 24 Stunden. Nach dem Umbau erzeugte der Hochofen mit Schrägaufzug und automatischer Beschickung dagegen mit einer Bedienung von 20 Mann je 12-Stunden-Schicht 600 t Roheisen in 24 Stunden.“<sup>14</sup>

Ein Magnetkran zum Zerschlagen und Verladen der Roheisenmasseln in ihrem Gießbett wurde 1912 installiert, um die auf 800 t pro Tag erhöhte Produktion des Werks zu bewältigen. Bis zu diesem Zeitpunkt waren 30 Eisenschläger mit der Aufgabe beschäftigt, erreichten jedoch bei 550 t die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit. Die Mechanisierung verringerte die Gießbelegschaft auf zwei Kranmaschinisten und vier qualifizierte Masselbettformer, d. h. von 30 auf sechs Arbeiter<sup>15</sup>. Ähnliches gilt für die Stahlwerke. Bereits 1909 beschrieb der Ökonom Otto Kammerer den Effekt der Einführung von Chargierkränen in Martinwerken auf die Belegschaftsstruktur und verwies mit einer Modellkostenrechnung auf die unternehmerische Motivation der Modernisierung:

„Für das Laden von Martinöfen waren 10 gelernte und 36 ungelernete Arbeiter erforderlich. Durch den Einbau eines Ladekrans wurde ihre Zahl auf 14 gelernte und 2 ungelernete vermindert. Die Ausgaben für die reine Ladearbeit – also ohne den Aufwand für die Bedienung der Generatoren – betragen 1,47 Mk., für die Tonne Flußeisen bei Handladung und 0,62 Mk., bei Maschinenladung. Dieser wirtschaftliche Fortschritt wurde dadurch herbeigeführt, daß Handlanger durch eine Maschine und durch hochwertige Arbeiter verdrängt wurden.“<sup>16</sup>

Martinwerke im Raum Pittsburgh besaßen gegenüber den Ruhrgebietsbetrieben lediglich einen zeitlichen Vorsprung: 1929 meldete von zwölf untersuchten Werken nur eines noch die Beschäftigung eines Hilfsarbeiters für je zwei Martinöfen im eigentlichen Produktionsbereich<sup>17</sup>. Während die Zahl der direkten Produktionsarbeiter weitgehend konstant blieb, fielen ganze Kolonnen von Hilfsarbeitern weg und wurden durch Maschinenbediener ersetzt. Richard Woldt beschrieb diese Entwicklung 1926 detailliert für ein Blockwalzwerk im Ruhrgebiet. Auch seine Analyse reflektiert die Verbindung zwischen Kostenoptimierung und Belegschaftseffekt:

<sup>14</sup> Zit. in: Burkhard Zeppenfeld, Bochum in der Weltwirtschaftskrise 1929–34, unveröff. Diplomarbeit Bochum 1984, S. 33.

<sup>15</sup> Gustav Schaar, Rationalisierungen beim Bochumer Verein in den Jahren 1910–1930 (Hochofen, Martinwerk I, II, III und Röhrenwalzwerk Bochum-Höntrop), Diss. Münster 1937, S. 18.

<sup>16</sup> Otto Kammerer, Einfluß des technischen Fortschritts auf die Produktivität, in: Verhandlungen des Vereins für Sozialpolitik, Bd. 132, Leipzig 1910, S. 372–425; 392 f.; vgl. Lilje, Hochöfen-Begichtungsanlagen, S. 5.

<sup>17</sup> Neuerungen im amerikanischen Siemens-Martin-Betrieb, in: Stahl und Eisen 49 (1929), S. 431–3; S. 432.

## Kooperationsformen und Machtbeziehungen im Industriebetrieb

### „Altes Walzwerk mit Handlangerdienst:

Die Blöcke werden durch Handlanger in den Wärmeofen eingesetzt und herausgezogen. Hierzu sind erforderlich:

- 1 Vorarbeiter und
- 5 Tagelöhner.

Die Blöcke werden durch Handlanger zwischen die Walzen geschoben, mit Zangen und Blockkarre aufgefangen und seitwärts transportiert. Hierzu sind notwendig:

- 2 Vorarbeiter und
- 8 Tagelöhner.

Die Walzen werden mit einem Handkran in vier Stunden ausgewechselt und von Hand fortgerollt. Für diese Arbeit sind erforderlich:

- 1 Vorarbeiter und
- 3 Tagelöhner.

Zur Bedienung der Walzenzugmaschine werden außerdem benötigt:

- 1 Maschinist und
- 2 Hilfsmaschinisten.

Im ganzen sind erforderlich: 23 Mann.

Der Handlangerdienst erfordert Mehrkosten an Löhnen für  $23 \cdot 7 = 161$  Mann, entsprechend einem Jahresbetrag von rund 27 000 Mark.

### Modernes Walzwerk mit Hebe­maschinen:

Die Blöcke werden mit einem Einsatzkran in den Wärmeofen eingesetzt und herausgezogen. Hierzu sind erforderlich:

- 1 Steuermann,
- 1 Einsatzkran, Anlagekosten = 12 500 Mark.

Die Blöcke werden durch zwei fahrbare Rollgänge zwischen die Walzen geschoben, aufgefangen und seitwärts transportiert. Hierzu werden gebraucht:

- 2 Steuerleute,
- 2 Rollgänge, Anlagekosten = 30 000 Mark.

Die Walzen werden durch einen Deckenlaufkran in zwei Stunden ausgewechselt und transportiert. Erforderlich:

- 1 Steuermann,
- 1 Laufkran, Anlagekosten = 8000 Mark.

Die Bedienung der Walzenzugmaschine erfordert auch hier:

- 1 Maschinisten und
- 2 Hilfsmaschinisten.

Im ganzen werden gebraucht: 7 Mann und Hebe­maschinen im Werte von 50 000 Mark. Diesen Anlagekosten entspricht ein Jahresbetrag für Zinsen und Tilgung von rund 10 000 Mark. Die Zeitersparnis bei Walzenwechsel beträgt also  $4 - 2 = 2$  Stunden. Im ganzen Jahre werden rund 1100 Stunden erspart, die mit je 5 Mark Gewinn zu berechnen sind, entsprechend einem Jahresbetrag von rund 5500 Mark. Zusammen ergeben sich für das Walzwerk mit Handlangerdienst Betriebskosten pro Jahr 27 000 Mark. Demgegenüber steht für das Walzwerk mit Hebe­maschinen ein Betrag von 10 000 Mk. Davon geht ab für Zeitersparnis beim Walzenwechsel 5500 Mk. Die Differenz beträgt als Mehrgewinn also 22 500 Mark. Die Anlagekosten der Hebe­maschinen machen sich also in zwei Jahren bezahlt. So sieht das rechnerische

Arbeitsbild aus, wenn wir ein altes und ein neues Walzwerk nebeneinanderstellen. Die Arbeiterverdrängung für das gleiche Quantum der Produktionsleistung vollzieht sich schneller als die Produktionsverbilligung.“<sup>18</sup>

Die Konsequenzen dieses Prozesses für die regionalen Arbeitsmärkte sind nur schwer zu bestimmen. Die Zahl der Arbeiter pro Anlage nahm in der Zwischenkriegszeit ab. So steigerten die drei größten Hüttenwerke der VSt zwischen 1926 und 1930 ihre monatliche Rohstahlproduktion um zusammen 180 000 t, während sich ihre Belegschaft um 1400 Arbeiter bzw. 2,1 v. H. verringerte<sup>19</sup>. Diese im Vergleich zum Volumen der Belegschaftsumschichtung relativ undramatische Abnahme zeigt, daß die Diversifizierung von Produktionslinien, die Zunahme von Arbeitsschritten in der Bearbeitung und Qualitätssteigerung sowie die Expansion der Maschinen- und Reparaturbetriebe die Entwicklung größtenteils absorbierten. Der Vergleich mit der amerikanischen Stahlindustrie verdeutlicht die Zusammenhänge: Unter den Bedingungen der besseren dortigen Absatzentwicklung und des kontinuierlicheren Produktionsausbaus hatte die fortschreitende Mechanisierung ein Abknicken des Belegschaftswachstums zur Folge. Zwar geriet der Arbeitsmarkt für Stahlarbeiter im Prozeß des beschleunigten technischen Wandels unter latenten Druck; er war nicht mehr – wie vor 1914 – ein rapide expandierender Wachstumssektor mit Magnetwirkung auf Fernwanderer. Kurzfristige konjunkturelle Einflüsse und die mittelfristige Strukturkrise vor allem in Deutschland scheinen aber gravierendere quantitative Konsequenzen für den Arbeitsmarkt gehabt und die Wirkungen der Belegschaftsumschichtung entscheidend überlagert zu haben<sup>20</sup>.

Die Veränderung der Belegschaften war von umfassenden Modifikationen der Qualifikationsstruktur begleitet. Der langfristige Trend dieser Bewegung und ihr quantitativer Umfang werden am Beispiel des Hochofenwerks des Bochumer Vereins noch einmal exemplarisch deutlich (Tabelle 3). Die vielzitierte „Rückkehr der Qualifizierten“ (Ralf Dahrendorf) in die Hüttenwerke des Ruhrgebiets und Pennsylvanias vollzog sich in einem komplexen Prozeß, bei dem drei Aspekte zu unterscheiden sind: 1. die Verdrängung unqualifizierter Hilfsarbeiter durch qualifizierte Maschinenbediener, 2. die auch in absoluten Zahlen nachweisbare Zunahme und Neuentstehung hochqualifizierter Positionen und 3. die Veränderung der Qualifikationsprofile mit der Konsequenz der Höherqualifizierung sowohl bereits hochqualifizierter Produktionsarbeiterpositionen als auch bislang geringer qualifizierter Arbeiterkategorien. „Mechanisierung verringert die Zahl der Leute“, beschrieb ein amerikanischer Betriebsleiter schon 1917 diese Entwicklung, „aber sie fordert eine höhere Klasse von Arbeitern“<sup>21</sup>.

<sup>18</sup> Richard Woldt, *Die Arbeitswelt der Technik*, Berlin 1926, S. 120.

<sup>19</sup> Sachverständiger Vögler in: *Die deutsche eisenerzeugende Industrie*, S. 157 f.

<sup>20</sup> Vgl. Welskopp, *Technik, Arbeit und Macht*, Tabellen 4–6 im Tabellenanhang.

<sup>21</sup> Zit. in: Reitell, *Machinery*, S. 6; vgl. Brody, *Steelworkers*, S. 32.

**Tabelle 3:** Belegschaftsveränderungen im Hochofenwerk des Bochumer Vereins 1910–1929 nach Qualifikationsgruppen (in v. H. der Gesamtbelegschaft)

	1910	1912	1913	1918	1920	1924	1925	1928	1929
	v. H.								
Hochqualifizierte	8,2	7,7	13,5	17,4	21,3	25,3	24,8	29,9	31,1
Qualifizierte	10,2	10,7	13,7	25,5	26,6	31,7	31,9	32,0	35,2
Gering Qualifizierte	2,6	2,7	3,1	4,3	3,8	2,7	2,7	6,1	7,8
Ungelernte	79,1	79,0	69,6	52,8	47,9	39,4	39,8	30,7	26,9
Gesamtbelegschaft (N)	392	366	415	235	263	221	226	231	193

*Quelle:* G. Schaar, Rationalisierungen beim Bochumer Verein in den Jahren 1910–1930 (Hochofen, Martinwerk, I, II, III und Röhrenwalzwerk Bochum-Höntrop), Diss. Münster 1937, S. 49.

Hochofen- und Martinschmelzer, Blasemeister und Konverterleute sowie Wärmeofenleute und Walzer bekleideten die hochqualifizierten zentralen Arbeitspositionen im Produktionsprozeß. Empirisches metallurgisches Wissen, die Kenntnis der Prozeßabläufe, der Arbeitsweise der Anlage, Diagnosefähigkeit, die Fähigkeit zur Steuerung der Anlage, zur autonomen Organisation und Verrichtung der notwendigen und sachgerechten Eingriffe machten ihre Qualifikation aus<sup>22</sup>. Die Mechanisierung von Arbeitsabläufen verringerte zwar die Anforderungen an handwerkliche Geschicklichkeit, beseitigte sie aber nicht: Nach wie vor verlangten Arbeitssituationen wie Abstich, das Auskleiden von Konvertern, das Einrichten von Walzgerüsten erhebliche handwerkliche Fähigkeiten. Besonders wichtig wurden diese während der häufigen Unregelmäßigkeiten, Störungen und Reparaturen. Dazu kam nun die Bedienung mechanisierter Anlagen, die technische Kenntnisse, Fähigkeiten zur verantwortlichen Feinsteuerung und Wissen über ihre Wirkungsweise auf die Schmelz- und Formgebungsprozesse erforderte. Die zunehmende wissenschaftliche Erforschung metallurgischer Vorgänge und die wachsende Bedeutung der Ingenieure bei der Konstruktion von Anlagen und der technischen Betriebsleitung entwerteten dieses empirische, aufgrund von „langjährigen praktischen Erfahrungen“<sup>23</sup> erworbene Verfahrenswissen nicht: Es waren die Produktionsarbeiter, die mit den Anlagen in Routinebetrieb umzugehen hatten und die innerhalb immer enger vorgegebener Toleranzgrenzen die geforderte Quantität und Qualität von Produkten erreichen mußten. Die Mechanisierung der Arbeitsabläufe und die zunehmende Komplexität von Behandlungsformen führten im Gegenteil zu einer fortschreitenden Dezentralisierung von Verfahrenskompetenz und Verantwortung, die letztlich

<sup>22</sup> Handbuch der Berufe, 4 Bde., Magdeburg 1927, Bd. 1, S. 207–227; Reports on conditions, Bd. 1 u. Bd. 3, Appendix F, S. 510–532.

<sup>23</sup> Handbuch der Berufe, S. 214.

bei der ganzen Arbeitsgruppe lag, weil sie die notwendigen praktischen Kenntnisse und Fähigkeiten besitzen mußte, um an einer nur ihr mit allen Eigenarten vertrauten Anlage selbständig mit einer Vielzahl von Eingriffen und Verrichtungen das gewünschte Resultat zu erzielen. „Zusätzlich zu den physischen Anforderungen an den einzelnen erfordern die meisten Positionen im Walzwerk ... geistige Anstrengung, Verfahrenswissen, Verantwortlichkeit für die Operationen, Training und Erfahrung“, beschrieb dies ein amerikanischer Sozialforscher. „Man ist erstaunt über die Häufigkeit solcher Begriffe wie Urteilsfähigkeit, Aufmerksamkeit, Planung und Koordination.“<sup>24</sup> Ein Martinschmelzer im Ruhrgebiet sah 1929 seine Aufgabe allein bei der Beschickung seines Ofens so:

„Ich bin für alles verantwortlich. Ich muß aufpassen, daß der Maschinist nichts kaputt fährt. Ich muß dafür sorgen, daß der Kran richtig kippt, links oder rechts. Ich muß darauf achten, daß der Schrott richtig herkommt. Ein alter Maschinist weiß das, aber ein junger Maschinist, da muß man schon recht achtgeben. Alles in allem: Ich muß meine Augen überall haben; ich kann gar nicht genug Augen haben.“<sup>25</sup>

Sowohl die Mechanisierung als auch die Steigerung der Qualität, die Vervielfachung der Stahlsorten und Produktionslinien erhöhten diese Qualifikationsanforderungen. Die Verbreitung größerer und kippbarer Martinöfen hatte z. B. zur Folge, daß die Schmelzer „den Ofengang häufiger kontrollieren und überhaupt mehr Vorsicht und Aufmerksamkeit bei der Bedienung anwenden“ mußten<sup>26</sup>. Häufigere Steuereingriffe und Proben, verschiedene Behandlungsformen und Zuschläge, unterschiedliche Gießprozesse und Wärmebehandlungen wurden nötig, um die gewünschten Eigenschaften der Stahlsorte und des Walzgutes hervorzubringen. So forderten amerikanische Hüttenfachleute 1929, den Ofenleuten an Tieföfen „genaue Vorschriften für die Behandlung jeder einzelnen Stahlsorte“ zu geben<sup>27</sup>. Auch Adjustearbeiter in Walzwerken wurden im Zuge dieser Entwicklung immer wichtiger: „Das Warmschneiden erfordert von diesen Arbeitern größte Aufmerksamkeit und längere Erfahrung, da trotz der Temperaturunterschiede der einzelnen Walzprodukte die Länge der herzustellenden Stücke ... möglichst genau getroffen werden muß.“<sup>28</sup>

<sup>24</sup> Charles R. Walker, *Steeltown. An Industrial Case History of the Conflict Between Progress and Security*, New York 1950, S. 57 f.

<sup>25</sup> Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für Arbeitsleistung (4. Unterausschuß), Bd. 7, *Die Arbeitsleistung in Stahl- und Walzwerken und ihre Abhängigkeit von Arbeitszeit, Arbeitslohn und anderen Faktoren*, Berlin 1930, S. 130 (im folgenden zitiert als: *Stahl- und Walzwerke*); vgl. auch Bd. 4, *Arbeitszeit, Arbeitslohn und Arbeitsleistung im Hochofenbetrieb*, Berlin 1929 (im folgenden zitiert als: *Hochofenbetrieb*).

<sup>26</sup> *Stahl- und Walzwerke*, S. 114 f.

<sup>27</sup> *Neuerungen*, S. 433.

<sup>28</sup> *Handbuch der Berufe*, S. 220.

Die Erhöhung des Qualifikationsniveaus war auch das Resultat einer tendenziellen Annäherung der Kompetenzen innerhalb der Arbeitsgruppen. Komplexe Arbeitsabläufe, die zuvor von einer ganzen Reihe verschiedener, eng spezialisierter Kolonnen ausgeführt wurden, übernahmen im Zuge der Mechanisierung kleine Arbeitsgruppen, deren Aufgabenbereich sich damit ausdehnte. Während sich so der Grad der Arbeitsteilung *zwischen* Arbeitsgruppen verringerte, nahm die Differenzierung von Tätigkeiten *innerhalb* der Gruppen zu. Zusätzlich zu den gemeinsamen Tätigkeiten wurden den einzelnen Mitgliedern der Gruppe jeweils spezialisierte Aufgaben zugewiesen. Ein gutes Beispiel sind die Konverterleute im Thomasstahlwerk. Der erste Konvertermann bediente, in der Regel zusammen mit dem zweiten Mann, von einem Leitstand aus die mechanischen Anlagen des Konverters und steuerte den Prozeß. Der dritte Konvertermann, plaziert auf einer Arbeitsbühne neben der Thomasbirne, war für das Freihalten des Aggregats von Schlackenansatz und für kleinere Ausbesserungen verantwortlich. Zusammen mit den vierten Konverterleuten, die für die Bereitstellung von Kalk, Dolomit, Schrott und Zuschlägen sorgten, entnahm er Schöpfproben und führte die Zusätze ein. Andere Tätigkeiten erforderten wiederum die Zusammenarbeit aller Konverterleute. Arbeitsbeschreibungen aus Bessemerwerken in Pittsburgh zeigen Übereinstimmungen bis hin zu den Positionsbezeichnungen<sup>29</sup>. Die Dezentralisierung selbständig und in eigener Verantwortung auszuführender Aufgaben trug so zu einem Zuwachs an Qualifikation bei. Daneben brachte der Wegfall der Hilfsarbeiter eine Verringerung der Qualifikationsdifferenzen innerhalb der Arbeitsgruppe mit sich. Die Unterteilung in 1., 2., 3. und 4. Leute reflektierte nach wie vor eine Hierarchie der Fachkompetenz, Erfahrung und Verantwortlichkeit, an deren Spitze der „Erstmann“ „eine besondere Stelle“ mit Leitungscharakter einnahm<sup>30</sup>. Diese Gliederung diente auch weiterhin als Qualifizierungshierarchie, in der man sich vom vierten allmählich zum ersten Mann heraufdiente und durch praktische Erfahrung zusätzliche Kenntnisse erwarb. Die Differenzierung der Aufgaben verlangte jedoch bereits von den vierten Leuten beträchtliche Qualifikationen. Neue Arbeiter ohne Eingangsqualifikation im Beruf wurden daher oft als „überzählige Leute“ eine Zeitlang mitgeführt und eingewiesen, bevor sie Aufgaben in der Produktion übernehmen konnten<sup>31</sup>. Ein hohes Maß an allgemeinem Verfahrenswissen war für das Funktionieren der Zusammenarbeit an mechanisierten Anlagen notwendig, da die

<sup>29</sup> Ebd., S. 207–227; Reports on conditions, Bd. 3, Appendix F, S. 510–532 mit Beschreibungen der Veränderungen seit 1890.

<sup>30</sup> Handbuch der Berufe, S. 214 u. w.

<sup>31</sup> Stahl- und Walzwerke, S. 167: „Wenn einer heraufkommt, dann wird er erst angelernt, bevor er im vollen Betrieb verwendet werden kann. Heute ist das allerdings ziemlich schwierig. Es ist sehr schwer, einen Maschinisten in vollem Betrieb anzulernen. Der Betrieb muß unbedingt laufen, es darf unter keinen Umständen eine Störung an der Blockstraße vorkommen, sonst stockt der ganze Betrieb.“

Komplexität und Gleichzeitigkeit vieler Arbeitsabläufe keine Leitung durch ständige Anordnungen und keine stetige Beaufsichtigung zuließ. „Ein durchgebildeter Walzer“, schrieb das Handbuch der Berufe 1927, „soll möglichst imstande sein, sämtliche Funktionen an einem Walzengerüst zu übernehmen und muß auch in jeder Walzenstraße nach Möglichkeit Bescheid wissen.“<sup>32</sup>

Ein weiteres Indiz für ein steigendes Qualifikationsniveau ist, daß bestimmte qualifizierte Positionen zunehmend mit gelernten Arbeitern besetzt wurden. Eine Maurerausbildung für Pfannenleute und Hochofenmaurer, eine Schlosserlehre für Schrägaufzug- und Kranmaschinisten fungierte als Grundqualifikation, auf deren Basis im „on-the-job training“ prozeßspezifische Fertigkeiten erworben wurden<sup>33</sup>. „Immerhin müssen [Kranführer]“, berichtete das Handbuch, „außer mit der Bedienung ihrer Kräne, bis zu einem gewissen Grade auch mit den Betriebsvorgängen an den Birnen und Öfen vertraut sein, damit ein zweckentsprechendes Hand-in-Hand-Arbeiten zwischen ihnen und den Birnen- oder Ofenarbeitern gewährleistet ist.“<sup>34</sup>

Für die Veränderung der Kooperationsformen zentral war schließlich die Bedeutungssteigerung der Maschinenarbeiter an vollmechanisierten Anlagen. Im Gegensatz zu den auch schon um 1900 eingeführten Transport- und Hebe­maschinen waren diese Einrichtungen Kombinationen aus Transport- und Steuerungsmechanismen, die die selbständige Manipulation von Anlagen und Werk­stücken ermöglichten. Die Maschinenarbeiter wurden damit selbst unmittelbar in den Produktionsvorgang einbezogen. Dies verlangte ihnen zusätzlich zu technischen Qualifikationen auch prozeßbezogene und metallurgische Fertigkeiten ab. Ein instruktives Beispiel ist der Arbeitsprozeß an schweren Walzstraßen, etwa in Blockwalzwerken: Ursprünglich waren der Rollgangsmaschinist und der Schraubensteller gering qualifizierte Arbeiter, die auf Anordnung des Walzers arbeiteten. Die qualifizierte Arbeit wurde von Vor- und Hinterwalzern geleistet, die die Blöcke, unterstützt vom Rollgang, manuell zwischen die Walzen führten. Mit der Vollmechanisierung nun konnten die Rollgangführer die Blöcke nicht nur transportieren, sondern drehen, kanten, seitlich versetzen und mit Hilfe von Verschiebelinealen selbständig in die betreffenden Walzenkaliber einführen. Ihre Arbeit, verrichtet von einer seitlichen Steuerbühne aus, war „in der Hauptsache Kopfarbeit“<sup>35</sup>. Von ihrer Leistung und „Einübung“ hingen Koordination mit vor- und nachgeschalteten Fertigungsstufen und das Tempo der Arbeit ab<sup>36</sup>. Zusammen mit dem Schraubensteller, der

<sup>32</sup> Handbuch der Berufe, S. 219.

<sup>33</sup> Ebd., S. 215; Lilge, Hochofenbegichtungsanlagen, S. 4; R. Claren, Die Entwicklung der Dortmunder Hüttenindustrie (bis zum Jahre 1918) unter besonderer Berücksichtigung der Arbeiterverhältnisse, Diss. (Ms.) Tübingen 1920, S. 197: „An den Gebläsemaschinen sind Maschinisten tätig, die durchweg gelernte Schlosser sind.“

<sup>34</sup> Handbuch der Berufe, S. 215.

<sup>35</sup> Stahl- und Walzwerke, S. 167.

<sup>36</sup> Ebd., S. 165 f.; 167.

von der gleichen Bühne aus die Walzenanstellung, -drehzahl und -drehrichtung, nach den Angaben des jedem Produktionsarbeiter vorliegenden „Walzprogramm“, regelte, „fuhren“ sie die Anlage selbständig und kontrollierten so den gesamten Prozeß<sup>37</sup>. Der „erste Walzer“ konzentrierte sich auf die Koordination, Maßkontrolle und Feinsteuerung. Dieser Strukturwandel läßt sich im langfristigen Vergleich der typischen Arbeitsgruppe an Grobstraßen im Ruhrgebiet zeigen: Vor- und Hinterwalzer übernahmen im Zuge der Mechanisierung die Aufgaben der gering qualifizierten Maschinisten, die ganz wegfielen. Später änderten sich – gemäß dem veränderten Tätigkeitsprofil – ihre Positionsbezeichnungen: Aus den Vorwalzern wurden Rollgangführer und Schrauber; lediglich ein Hinterwalzer stand noch zum direkten Eingreifen bereit (Tab. 4). „Wir stehen gewissermaßen am Herzen des Betriebes“, beschrieb 1929 ein Rollgangsmaschinist seine Bedeutung für den Arbeitsprozeß. „Hört das zu schlagen auf, dann stockt die ganze Sache.“<sup>38</sup>

Die hier beschriebenen Arbeitsabläufe verweisen auf die fundamentale Veränderung der Kooperationsformen am Arbeitsplatz. Um 1900 dominierte die Zusammenarbeit großer, spezialisierter Kolonnen, die mehrheitlich aus stark fluktuierenden unqualifizierten Arbeitern bestanden. Ständig überwacht und angetrieben von Meistern, die mit nahezu autokratischen Machtbefugnissen, d. h. mit delegierten, ursprünglich unternehmerischen Herrschaftsrechten ausgestattet waren, verrichteten sie auf Anordnung relativ gleichförmige Tätigkeiten. Die qualifizierten Arbeiter waren in diesen instabilen Kolonnen isoliert und unterstanden dem gleichen Herrschaftsdruck durch die Meister wie ihre ungelerten Kollegen. Die ständige Überwachung durch Vorgesetzte, ständige Sanktionsdrohung bis hin zur umgehenden Entlassung und die Größe und Instabilität der Arbeitsgruppen verhinderten jede Form der offenen Solidarisierung und Gruppenbildung, ja sogar einfache Formen der Kommunikation. Die ethnische Überformung dieser Kooperationsformen vor allem in den USA, aber auch in Deutschland, verstärkte die Vereinzelung der Arbeiter bei ungeheurer physischer und psychischer Belastung und brutaler Behandlung durch Meister und andere Vorgesetzte, die durch diese Form der Distanzierung ihre eigene soziale Position im Betrieb zu definieren und zu behaupten versuchten. Ein Besucher der Homestead Works berichtete 1900 anschaulich über die „Haltung, in der die Arbeiter ihre Arbeit verrichteten“: „Sie waren freudlos fast bis zur Widerwilligkeit. Wenn die Männer uns ansahen, war es kaum mit dem Ausdruck von Stolz auf ihre Arbeit oder von Zufriedenheit mit ihren Löhnen oder von herzlichem Einvernehmen mit denen über ihnen.“<sup>39</sup> Verblüffend ähnlich klingt,

<sup>37</sup> Ebd., S. 167: „V: Hat der erste Walzer etwas zu sagen? – Arbeiter B: Er gibt den Querschnitt an. Wir haben da eine kleine Tafel, auf der die entsprechenden Angaben stehen.“

<sup>38</sup> Ebd., S. 167; vgl. Claren, Entwicklung, S. 211 f.: „Während man die Rollgänge und Kippvorrichtungen [früher] durch Jugendliche steuern läßt, hat man zur Bedienung der Reversiermaschinen erfahrene Maschinisten nötig.“

<sup>39</sup> Charles B. Spahr, *America's Working People*, London/Bombay 1900, S. 147.

*Tabelle 4: Die Entwicklung der Struktur von Arbeitsgruppen an Grobblechstraßen im Ruhrgebiet, 1907–1930*

1907 (ein Gerüst)	1918 (Vor- und Fertiggerüst)	1930 (Vor- und Fertiggerüst)
Hochqualifizierte:		
2 1. Schweißer	2 1. Schweißer	1 Ofendrücker
2 2. Schweißer	2 2. Schweißer	2 Oberwalzer
1 Walzmeister	2 1. Walzer	2 Schrauber
2 Vorwalzer	2 Vorwalzer	2 Rollgangführer
1 1. Hinterwalzer	2 Hinterwalzer	1 Hinterwalzer
Qualifizierte:		
2 2. Hinterwalzer		
Gering Qualifizierte:		
1 Hebeler	1 Hebeler	
1 Gasstocher	1 Blockeinsetzer	
2 Paketiere	1 Ofenarbeiter	
Gesamtbesetzungen:		
14 Arbeiter	13 Arbeiter	8 Arbeiter

*Quelle:* 1907: O. Jeidels, Methoden der Arbeiterentlohnung in der rheinisch-westfälischen Eisenindustrie, Berlin 1907, S. 23 f.; 1918: R. Claren, Die Entwicklung der Dortmunder Hüttenindustrie (bis zum Jahre 1918) unter besonderer Berücksichtigung der Arbeiterverhältnisse, Diss. (Ms.) Tübingen 1920, S. 217 ff.; 1930er Jahre: B. Lutz, L. Friedeburg, Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform, Frankfurt 1958, S. 61; die hier beschriebene Reversierduostraße stammt aus den 1920er Jahren.

wie die Enquete des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes 1912 die Arbeitssituation deutscher Stahlarbeiter beschrieb:

„Die Hüttenarbeiter von heute gehen müde und verdrossen an ihr Tagewerk, mißmutig und gedrückt wird es beendet. So geht es Tag um Tag. Lange Arbeitszeit, schwere Anstrengung und gefährliche Arbeit, schikanöse und verbitternde Behandlung und Beschimpfung der Arbeiter durch Meister und andere Vorgesetzte sowie der oft unzureichende Verdienst und die damit verbundene schlechte Ernährung haben jede Freude an der Arbeit vernichtet und sie zu einer Qual und Last gestempelt.“<sup>40</sup>

Dieses System sozialer Produktionsbeziehungen, gekennzeichnet durch kolonnenförmige Kooperation, niedriges Qualifikationsniveau, direkte personale Kontrolle,

<sup>40</sup> Die Schwereisenindustrie im deutschen Zollgebiet. Ihre Entwicklung und ihre Arbeiter. Nach vorgenommenen Erhebungen im Jahre 1910 bearbeitet und herausgegeben vom Vorstand des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes, Stuttgart 1912, Nachwort; vgl. auch die Belege aus Duisburger Archiven in: Pietsch, Feuerarbeiter, S. 188.

autokratische Macht der Meister und Ohnmacht der Arbeiter sowie vor allem durch Hetze und Antreiberei ist auch in zeitgenössischen Berichten bereits als „Drive“-System bezeichnet worden<sup>41</sup>.

Im Prozeß der Mechanisierung löste sich dieses System von Produktionsbeziehungen allmählich auf, und sukzessive lagerten sich andere Strukturen ein, die ich im folgenden mit dem Begriff des „Crew“-Systems bezeichnen will. Dieser Vorgang war von den Unternehmensleitungen nicht intendiert. Erst spät nahmen sie hier wie auch dort überhaupt einzelne Konsequenzen des Strukturwandels wahr. Lange Zeit war die Organisation der Arbeit nicht als Problem erschienen; konzentriert auf die technische Leitung der Betriebe hatte man diese Aufgabe an die Meister delegiert. Ein Konzept der Arbeitsorganisation besaß man nicht, also auch kaum alternative Vorstellungen, als sich die strukturellen Defizite des „Drive“-Systems negativ auf die Effizienz der Betriebe auswirkten. Das traf auch auf die Ingenieure zu. Vor allem an der technischen Organisation der Betriebe orientiert, hatten sie bis zur Jahrhundertwende die nichtakademisch ausgebildeten Meister und Obermeister aus der *technischen* Betriebsleitung verdrängt. Das Problem der Effizienz gingen sie an, indem sie sich zunehmend Kontroll- und Herrschaftsbefugnisse auch über den gesamten *Arbeitsbereich* aneigneten, d. h. auch die Kontrolle und Macht *über die Meister*. Konzeptionell änderte sich damit wenig: Der umfassende Herrschaftsanspruch blieb ebenso bestehen, wie der rigide, fast militärische Kommandoton weiter dominierte und die latente Sanktionsdrohung fortbestand. Weder das Management deutscher und amerikanischer Hüttenwerke noch die Betriebsleiter und -ingenieure waren treibende Kräfte in der Modernisierung der Produktionsbeziehungen.

Unterhalb dieser Ebene änderte sich dagegen vieles. Die Kooperationsform der Kolonne löste sich auf zugunsten einer Form der Zusammenarbeit, die der etwa von *Schiffsbesatzungen* (= „crew“) ähnelte: Die „crew“-förmige Kooperation verband die Mitglieder einer überschaubaren, stabilen Arbeitsgruppe, in der jeder Arbeiter eine Reihe von festen individuellen Aufgaben im Zusammenspiel von gefügeartig verbundenen Arbeitspositionen hatte, daneben aber auch in wechselnden Arbeitssituationen mit anderen Gruppenmitgliedern kollektive Tätigkeiten verrichtete oder – z. B. bei Störungen und Reparaturen – an der kollektiven Anstrengung der gesamten Gruppe teilnahm. Selbständigkeit und Verantwortlichkeit gegenüber der Gruppe im Arbeitsprozeß, hohe Qualifikation und gegenseitige Abhängigkeit waren Kennzeichen dieser Kooperationsform. Wechselseitiges Helfen,

<sup>41</sup> Horace B. Davis, *Labor and Steel*, New York 1933, S. 82; Definition bei: Sumner H. Slichter, *The Turnover of Factory Labor*, 2. Aufl., New York 1921, S. 202 als: „Policy of obtaining efficiency not by rewarding merit, not by seeking to interest men in their work . . . but by putting pressure on them to turn out a large output. The denominating note of the drive policy is to inspire the workers with awe and fear of management, and having developed fear among them, to take advantage of it.“

die Fähigkeit, verschiedene Positionen auszufüllen, war zentral, d. h. also „Kompetenz, nicht nur auf einem speziellen Gebiet oder für eine Reihe von Aufgaben, sondern bei der Einordnung dieser Fähigkeiten in die gemeinsame Anstrengung der ganzen Hüttenbesatzung“<sup>42</sup>. Ein amerikanischer Beobachter beschrieb, daß die „crew“-artige Kooperationsform

“requires that men know where their tasks fit into the larger scheme of production, they must be willing to sacrifice their own efficiency for the greater efficiency of the larger mill . . . The mill hands are part of a complex team effort in which they perform as total personalities before a large audience of peers”<sup>43</sup>.

Die Einübung als Arbeitsgruppe, die die Anlage „fuhr“, gewann an Stellenwert:

„Jeder Mann steht an der richtigen Stelle. Bei der Rationalisierung haben wir beobachtet, daß ein Mann, der eingearbeitet ist, mit kleinerer Anstrengung mehr ausrichtet, als ein anderer mit stärkerer körperlicher Leistung; sofern die drei Leute aufeinander eingearbeitet sind, werden sie mit weniger Kraftaufwand mehr leisten, als wenn sie zusammengewürfelt sind und keiner weiß, wie er sich auf den anderen einzustellen hat.“<sup>44</sup>

Die Arbeitsgruppe erfuhr sich so als Leistungsgemeinschaft. Das war eine Basis, auf der stabile Gruppenbeziehungen möglich wurden. Daß es „kameradschaftlich“ zugeht<sup>45</sup>, war allein schon eine Bedingung für funktionierende Zusammenarbeit. Die Hüttenarbeiter bezogen aus dieser Erfahrung ein kollektives berufliches Selbstbewußtsein, dessen Fehlen Beobachtern um die Jahrhundertwende so deutlich geworden war: „The result of [the crew structure]“ resümierte Charles Walker seine Eindrücke aus amerikanischen Walzwerken, „is that virtually a sense of membership in a craft prevailed, with a common body of experience, skill, and pride binding one man to the other.“<sup>46</sup>

In diese Arbeitsgruppen wurden allmählich auch die Meister einbezogen. In dem Maße, wie den Ingenieuren Kontroll- und Machtbefugnisse im Arbeitsbereich zuwachsen und den Meistern ihre delegierten Herrschaftsrechte genommen wurden, wie vor allem durch die Bürokratisierung von Einstellung und Entlassung und die Festsetzung von Löhnen in Lohnbüros außerhalb des Betriebs, wurden sie von ihrer herausgehobenen Machtposition im Betrieb verdrängt. Damit verschwamm die Grenze zwischen Meistern und hochqualifizierten Arbeitern, vor allem den „Erstmännern“, die im Grunde allein auf dem formellen Machtgefälle basierte hatte. Dieser Vorgang war von anderen Veränderungen begleitet, deren Konsequenzen die tendenzielle Annäherung zwischen Meistern und „Crews“ erleichterte: Den Meistern wurden in zunehmendem Maße sachliche Koordinationsaufgaben zuge-

<sup>42</sup> Walter Kornblum, *Blue Collar Community*, Chicago/London 1974, S. 52.

<sup>43</sup> Ebd.

<sup>44</sup> *Stahl- und Walzwerke*, S. 264.

<sup>45</sup> Ebd., S. 266.

<sup>46</sup> Walker, *Steeltown*, S. 70 f.

wiesen, deren Bewältigung die Ausübung personaler Kontrolle über die Arbeitsgruppen ausschloß. In dieser Funktion konnten die Meister „nicht auf jeden einzelnen aufpassen“<sup>47</sup>. Zudem brachte die Dezentralisierung der Arbeitskompetenz und Verantwortung mit sich, daß Koordinierungs- und Leitungsfunktionen auch den Führern der Arbeitsgruppen und neuentstehenden Positionen wie „Oberwalzern“ und „Oberschmelzern“ übertragen wurden, ohne daß diese eine herausgehobene Stellung in ihren Arbeitsgruppen einnahmen<sup>48</sup>. Sie leiteten die Arbeit der Gruppe auf der Basis von bewiesener Fachautorität und eher informeller sozialer Führungsqualifikation: „[M]any of the skilled workmen ... tended more and more to exercise supervisory functions [...] and are, therefore ... foremen, but do not regard themselves. Nor do the workmen so regard them, but rather as fellow workmen with interests identical with their own.“<sup>49</sup> Umwalzer im Ruhrgebiet nannten als nächste Vorgesetzte „niemals [den] Meister, sondern durchgehend [den] Obermeister ... Aus einem einfachen Grunde: der Walzmeister hat eine eigene und spezielle Arbeitsfunktion; er macht das Eisen.“<sup>50</sup> Körperlich mitarbeitende Meister<sup>51</sup>, Gruppenführer ohne Meistertitel, das Nebeneinander von angestellten und nichtangestellten Meistern, all das trug zu einer Verwischung und Inflationierung der Bezeichnung bei, was als Indiz dieses Integrationsprozesses zu werten ist. Auch in den USA wurde das Bild des „mill boss“ in den 1920er Jahren vom Betriebsleiter und Ingenieur, nicht vom Führer der Arbeitsgruppe bestimmt<sup>52</sup>. Die verschiedenen Meisterränge dagegen, soweit sie nicht unmittelbar zu den Arbeitsgruppen gehörten, wurden zu Verbindungsfunktionen zwischen den „Crews“. „Wir müssen zusammenarbeiten“, beschrieb ein Martinschmelzer im Ruhrgebiet das „gute“ Verhältnis zu seinem Meister: „Wir müssen sehen, wie wir zusammen fertig werden.“<sup>53</sup>

<sup>47</sup> Stahl- und Walzwerke, S. 132. Zum Abbau von Machtbefugnissen und Herrschaftsfunktionen des Meisters vgl. auch: Deutschland: Margarete von Aufschnaiter, Die Wandlungen im Status des Industriemeisters, Frankfurt a. M./New York 1968; Elaine G. Spencer, Between Capital and Labor; Supervisory Personnel in Ruhr Heavy Industry Before 1914, in: Journal of Social History 9 (1975), S. 178–192; USA: Sumner H. Slichter u. a., The Changing Position of Foremen in American Industry, in: Advanced Management 10 (December 1945), S. 155–161; allgemein über die Ausdifferenzierung von Typen des Meisters und die Integration in die Arbeitsgruppen in manchen Branchen: David Wedderburn u. a., Workers' Attitudes and Technology, Cambridge 1972, S. 128.

<sup>48</sup> Handbuch der Berufe, S. 215, 219; Carnegie Steel Company, The Making, Shaping and Treating of Steel, Pittsburgh 1925, S. 452.

<sup>49</sup> Report on conditions, Bd. 3, S. 82 f.

<sup>50</sup> Heinrich Popitz u. a., Das Gesellschaftsbild des Arbeiters, Tübingen 1967, S. 271.

<sup>51</sup> Handbuch der Berufe, Art. „Hüttentechniker“, S. 223–227, 225; Davis, Labor and Steel, S. 88.

<sup>52</sup> Ebd.; vgl. die Aussagen der Arbeiter passim.

<sup>53</sup> Stahl- und Walzwerke, S. 132; vgl. auch S. 266.

Während die Meister somit über die Klassenlinie hinweg nach unten degradiert wurden, wuchs das Machtgefälle zwischen den von ihnen und den anderen Produktionsarbeitern gebildeten „Crews“ einerseits und den Ingenieuren und Betriebsleitern andererseits. Das höhere Management in den fernen Unternehmenszentralen dagegen wirkte von außen, über Anordnungen und die Delegation von Machtbefugnissen an die Betriebsleitungen, auf die Produktionsbeziehungen ein. Nur selten personifizierte sich die Machtposition der Unternehmensleitung im Betrieb, dann aber, wie etwa bei Betriebsrevisionen durch den Vorstand, ließ die fast inszeniert wirkende Symbolik die anonyme Macht des Unternehmens auch persönlich erfahrbar werden. Thomas Bell hat für ein Hochofenwerk in Duquesne diese Erfahrung des „Eindringens“ der „Herren“ in die Routine des Arbeitsprozesses beschrieben: „Dies war der General Superintendent“, „gut gekleidet, Papiere in der Hand, in unangreifbar kühler Haltung“, der die Macht der „company“ verkörperte, „einzustellen, zu feuern, das Werk zu schließen, Löhne zu kürzen, zu heben, ohne Rechenschaft abzulegen“<sup>54</sup>.

Das höhere Qualifikationsniveau, die kommunikationsfördernden Formen der Zusammenarbeit und die kooperativen Beziehungen zwischen Meistern und Arbeitsgruppen im „Crew“-System brachten einen Zuwachs an Arbeitsautonomie der Gruppe und an Selbständigkeit, jedoch keinen Zuwachs an innerbetrieblichen Machtressourcen, die etwa als unmittelbare Vetogewalt gegenüber Leistungsdruck, Personalentscheidungen und Arbeitsbedingungen oder bei der Kontrolle des Zugangs zu Qualifikationen und Positionen einzusetzen gewesen wären. Das System der rigiden, personalen Kontrolle wurde von der Form der „indirekten Kontrolle“ abgelöst. Die Ingenieure und Betriebsführer waren während der Routineproduktion in der Regel nicht anwesend; sie formulierten jedoch strenge quantitative und qualitative Produktionsvorgaben und verfügten über leistungsfähige Instanzen der Mengen- und Qualitätskontrolle. Die innerbetrieblichen Machtbeziehungen versachlichteten sich ein Stück weit, ihr Druck intensivierte sich aber eher noch. Weniger die Arbeitsverrichtung wurde kontrolliert als die Leistung der Arbeitsgruppen. Differenzierte Akkord- und Prämiensysteme und ein ausgeklügeltes System von Sanktionen, wie Strafen bei Qualitätsmängeln und Fehlern, vermittelten diesen Druck auf quasi „objektivierte“ Weise weit wirksamer als persönliche Überwachung und Antreiberei. „Wenn ich eine Produktion verfehle“, berichtete der Meister eines Martinstahlwerks im Ruhrgebiet, „dann wird mir auch als Meister die entsprechende Tonnenzahl abgezogen. Es kommt vor, daß eine Charge nicht so einschlägt, wie es gerade vorgeschrieben ist.“<sup>55</sup> Zum einen sorgte der Materialdruck für die Erfüllung vorgegebener Leistungsnormen: „Wenn die Öfen voll sind, dann kommen wir schon ganz von selbst dazu, rasch zu arbeiten“, beschrieb ein Blockwalzer diesen Druck. „Wir müssen flott arbeiten, sonst haben wir keinen Platz,

<sup>54</sup> Thomas Bell, *Out of This Furnace*, Pittsburgh 1976 (zuerst 1941), S. 165.

<sup>55</sup> Stahl- und Walzwerke, S. 134 f.

um den Thomas einzusetzen.“<sup>56</sup> Zum anderen führte der Akkorddruck auf die relativ autonom arbeitenden „Crews“, deren Zusammenarbeit und Leistungsbereitschaft innerhalb der technischen Grenzen der jeweiligen Anlage Menge und Qualität der Produktion beträchtlich beeinflussen konnte, zu interner Disziplinierung: Die Leistung der Gruppe und damit ihr Lohn hingen von dem Beitrag jedes einzelnen Mitglieds und dem reibungslosen Ineinandergreifen ihrer Tätigkeiten ab. „Directly or indirectly, both workers and supervisors testified that the group and not the supervisor was the most powerful disciplinary force in the mill“, schilderte Walker diesen Zusammenhang in einem amerikanischen Walzwerk. „Likewise, a minimum of technical supervision appeared necessary because of long familiarity of each man with his job.“<sup>57</sup> Im Ruhrgebiet beobachtete Claren 1918 das gleiche Phänomen: „Es liegt im Wesen des ganzen Arbeitsprozesses, daß, wenn von einer Seite gelegentlich gebummelt wird, sich dies sofort auf die übrige Belegschaft geltend macht, die dann schon von selbst für Abstellung Sorge trägt.“<sup>58</sup> Die „Crews“ konnten ihre Leistung steuern; sie erwiesen sich aber als weitgehend ohnmächtig, ihre Arbeitsautonomie zur *Kontrolle* ihrer Leistung zu nutzen und die Tendenz zur Arbeitsintensivierung in der Zwischenkriegszeit abzuwehren.

Das System der „indirekten Kontrolle“ barg zudem stets die Möglichkeit des direkten Eingreifens von Ingenieuren und Betriebsleitern in sich. Vor allem Fehler oder Störungen provozierten das gefürchtete und verhaßte Auftauchen des „big boss“ am Ort des Geschehens. Die Überschaubarkeit der Arbeitsgruppen und ihre kollektive Verantwortlichkeit bedingten, daß Mängel jederzeit identifizierbaren Gruppen, sogar individuellen Arbeitern zugerechnet und diese zur Rechenschaft gezogen werden konnten. „Das Risiko habe ich“, umriß ein Martinschmelzer diese latente Sanktionsdrohung. „Wenn ich nicht droben stehe und dafür Sorge, daß alles klappt und die richtige Hitze da ist, und es geht gerade einer der Herren vorbei, dann ist die Strafe fällig“, ein Abzug von „2 oder 3 RM ... und der halbe Lohn ist futsch.“<sup>59</sup>

Die innerbetriebliche Machtposition der qualifizierten Stahlarbeiter wurde auch dadurch geschwächt, daß die Qualifikationsdifferenzen innerhalb der Gruppe relativ gering waren und ihre Struktur gleichzeitig als Qualifizierungskanal diente. Kein Arbeiter, bis hinauf zu den Meistern, war unersetzbar, da für jede Position Gruppenmitglieder auf der nächsten Qualifikationsstufe bereitstanden, die die nötigen Anforderungen erfüllen konnten. Vor allem die Spitzenqualifikationen waren prozeß- und oft anlagenspezifisch; ihr Erwerb bedeutete nicht, daß man eine individuelle Ressource auf dem Arbeitsmarkt besaß, die man wie einen Lehrberuf dazu nutzen konnte, in anderen Werken, Produktionsstufen oder Branchen garantiert

<sup>56</sup> Ebd., S. 166.

<sup>57</sup> Walker, Steeltown, S. 69.

<sup>58</sup> Claren, Entwicklung, S. 215.

<sup>59</sup> Stahl- und Walzwerke, S. 130.

vergleichbare Spitzenpositionen zu besetzen. Die Trennungskosten bei einer Abkehr waren für den Arbeiter höher als für den Betrieb, seine Abhängigkeit vom Unternehmen blieb eine wichtige Machtressource des Managements. Die hochqualifizierten Stahlarbeiter konnten auch nicht, wie die Puddler und Walzer noch bis zu den 1880er Jahren, den Zugang zu Qualifikationen und Positionen kontrollieren. Im Gegenteil: Im Hinblick auf das Funktionieren der Gruppe mußten neu Eintretende Arbeitskräfte schnell und gut eingearbeitet werden, wenn die Gruppenleistung nicht Schaden nehmen sollte – mit empfindlichen Konsequenzen für den Lohn jedes einzelnen. „Just put a new man on and see what happens to production“, erklärte ein amerikanischer Stahlarbeiter. „That is why we all pitch in and try to get the new fellows straightened out.“<sup>60</sup> Trotz gestiegenen Qualifikationsniveaus blieb also die allgemeine Beschäftigungslage der Branche die zentrale Determinante für die Position der Stahlarbeiter auf dem Arbeitsmarkt. Deren krisenhafte Entwicklung, vor allem in Deutschland, bedingte sogar, daß die hochqualifizierten Stahlarbeiter zwischen den Kriegen einem stärkeren Arbeitsmarktdruck ausgesetzt waren als die stark fluktuierenden ungelerten Hilfs- und Transportarbeiter vor 1914.

Die Bedeutung des „Crew“-Systems für die Produktionsbeziehungen lag nicht in der unmittelbaren Veränderung innerbetrieblicher Machtstrukturen, sondern darin, daß es zur Basis informeller und formeller Gruppenbildungen wurde: Die Arbeitsgruppe erzwang praktische Solidarität am Arbeitsplatz; sie vermittelte die kollektive Erfahrung gegenseitiger Verlässlichkeit und gemeinsamer Verantwortung, schließlich das kollektive berufliche Selbstbewußtsein, in enger Kooperation hochkomplexe Anlagen und Verfahren zu beherrschen, eine Art professionellen Stolz im Bewußtsein der eigenen und kollektiven Leistungsfähigkeit. Gerade die Feuerarbeiter entwickelten das Selbstverständnis einer „Elite“, und auch die anderen Arbeiter des Betriebs sahen sie als „Rollenmodell“ mit informellem, hohem Status<sup>61</sup>. Die stabile Gruppenstruktur des „Crew“-Systems und die relative Autonomie der Gruppen ermöglichten Kommunikation und die Verständigung über Interessen und Belastungen, die Formulierung von Zielen und Forderungen. Die Arbeitsgruppe wurde damit zur Basis einer Solidarität, die über die Kooperation am Arbeitsplatz hinausging: Sie bot den Arbeitern eine strukturelle Grundlage und ein Artikulationsmedium für Protest und machte sie – anders als die Stahlarbeiter des „Drive“-Systems – organisations- und konfliktfähig<sup>62</sup>.

<sup>60</sup> Walker, *Steeltown*, S. 70 f.

<sup>61</sup> Das wird sehr deutlich in der Autobiographie: Heinrich Lersch, *Hammerschläge*, Hannover 1930, S. 170 f., 172 f.; vgl. auch die Aussagen bei Popitz u. a., S. 260 über Umwalzer. Für die ähnliche Entwicklung in den USA: Walker, *Diary*, S. 92 f., 96, 104; C. W. Williams, *What's in the Worker's Mind*, New York 1920.

<sup>62</sup> C. Whiting Williams, Nachwort; vgl. vor allem die Aussagen von Stahlarbeitern in den Untersuchungen zum Stahlstreik von 1919: *Interchurch World Movement of North-America*,

Gleichwohl darf man nicht übersehen, daß sich diese Gruppen aus einer Position der Defensive gegen Zumutungen der Vorgesetzten, Belastungen zunehmenden Leistungsdrucks und Konsequenzen ökonomischer Veränderungen in der Branche entwickelten: Ihre strapazierte Solidarität entstand unter starkem äußerem Druck. Unterhalb der Ebene offenen, kollektiven Konfliktes konnten sie im Betrieb weder Forderungen direkt durchsetzen noch Belastungen wirkungsvoll abwehren. Die „Crew“-Struktur war offen gegenüber steigenden Leistungsanforderungen, mit denen die Betriebsleitungen sie durch einseitig festgesetzte Produktionsvorgaben, Akkorddruck und Sanktionsdrohungen konfrontierten. Vorgesetzte konnten jederzeit von außen in die Arbeitsgruppen eingreifen, sie kontrollieren, ihre Zusammensetzung verändern. Die Arbeitsbedingungen blieben belastend, der Umgangston scharf. Die soziale Distanzierung der Ingenieure nahm noch zu und trug manche Züge eines „Klassenkampfes von oben“. Egon Erwin Kisch beschrieb 1924 während eines Besuchs im Hochofenwerk des Bochumer Vereins anschaulich einen „blutjungen Ingenieur, der Stulpenstiefel und Schmisze hat und die Arbeit beaufsichtigt“. Dieser urteilte in diesem Sinne deutlich über die Situation der Arbeiter: „Eine Zeitlang standen sich die Kerls besser als wir. Aber jetzt geht's schon einigermaßen in Ordnung.“<sup>63</sup>

Die Solidarität der Arbeitsgruppe war Ausdruck einer als verändert erfahrenen Entfremdungssituation: Nicht mehr so sehr das machtlose Ausgeliefertsein und die totale Verfügbarkeit einer ungelerten Arbeitskraft in einer fremdartigen, belastenden Arbeitsumgebung charakterisierte diese Erfahrung, sondern vielmehr der Widerspruch zwischen der Autonomie der qualifizierten, kollektiven Arbeitsbewältigung und den heteronomen Eingriffen von Vorgesetzten sowie ökonomischen Einflüssen auf den Betrieb. Daß die Arbeitsbeziehungen Elemente des asymmetrischen kapitalistischen Produktionssystems waren, wurde immer dann besonders sichtbar und fühlbar, wenn Vorgesetzte in den als vertraut und beherrscht erfahrenen Bereich der Arbeitsgruppe eingriffen und ihrer Entscheidungsmacht und Sanktionsgewalt Geltung verschafften:

“More subtly [the General Superintendent's] presence disturbed the rhythm, the relationship between worker and job. With his appearance the furnace and the men became separate. It was now his furnace and they its servants, and his; for its well-being they were responsible now not to the furnace and to themselves, their pride in knowing how handle her, but to him. He took it away from them. They ceased to be men of skill and know-

Report on the steel strike of 1919, New York 1920; U. S. Senate, Committee on Labor and Education, Investigation of Strike in the Steel Industry, 66th Congress, 1st Session, 2 Bde., Washington D. C. 1919.

<sup>63</sup> Beschreibung und Zit. in: Egon Kisch, Stahlwerk in Bochum, in: Friedrich Kürbisch (Hrsg.), Dieses Land schläft einen unruhigen Schlaf, Sozialreportagen 1918–45, Berlin/Bonn 1981, S. 51–54, 52.

ledge, ironmakers, and were degraded to the status of employees who did what they were told for a wage, whose feelings didn't matter, not even their feelings for the tools, the machines, they worked with, or for the work they did." <sup>64</sup>

Während die Distanz zum Management, zu Betriebsleitern und Ingenieuren zunahm, verloren Differenzierungslinien innerhalb der Arbeiterschaft an Bedeutung. Die gegenseitige Abhängigkeit im Arbeitsprozeß erzwang geradezu, daß sich z. B. ethnische Frontstellungen im Betrieb allmählich abschliffen, was vor allem in den USA eine unerläßliche Bedingung dafür war, daß Stahlarbeiter organisations- und konfliktfähig wurden <sup>65</sup>. All dies trug zu einer Wahrnehmung der Sozialbeziehungen im Betrieb bei, die einem dichotomischen Bild entsprachen und mit der Vorstellung einer Klassengesellschaft leicht in Deckung zu bringen waren <sup>66</sup>.

Die zentrale Bedeutung der Arbeitsgruppe für die Bildung von Solidaritätsstrukturen war die wichtigste Ursache dafür, daß sich die Formen der Solidarisierung entlang einer spezifischen Hierarchie von Identitäten entwickelten. Die Orientierung auf die Arbeitsgruppe erweiterte sich zunächst in Richtung auf den Betrieb, sodann auf die Branche mit ihren spezifischen Arbeitsbedingungen und Belastungen für die Arbeiter, nicht aber auf den Beruf. Diese betriebsbezogene Form der Gruppenbildung trug der Erfahrung Rechnung, daß die verschiedenen Arbeitspositionen in Hüttenwerken mehr Gemeinsamkeiten vermittelten als die Berufszugehörigkeit. Zwischen Maurern, Maschinisten und Schlossern in der Stahlindustrie und in anderen Branchen, etwa kleinbetrieblich organisierten Betrieben, bestanden erhebliche Erfahrungsunterschiede. Man verstand sich als selbstbewußter Stahlarbeiter, als Mitglied der Arbeitsgruppe und des Betriebs, sah dies aber durchaus als spezifische Ausprägung einer übergreifenden Arbeiteridentität, die man mit anderen Industriearbeitern teilte. Hier boten sich Anknüpfungspunkte zu den Organisationsangeboten der etablierten Arbeiterbewegung sowohl im Ruhrgebiet als auch in Pennsylvania.

<sup>64</sup> Bell, S. 166; vgl. die ähnliche Sichtweise von Stahlarbeitern im Ruhrgebiet in: Popitz u. a., Gesellschaftsbild, S. 239: „Man versteht [diese Überzeugung] vielleicht am besten, wenn man sich anschaulich die Perspektiven klarmacht, in denen die Arbeiter den Gesamtbetrieb sehen müssen: sie selbst sind die ersten, die ihre Knochen herhalten müssen und Eisen, Stahl und Walzprodukte herstellen. Die ‚da oben‘ – da oben in den Verwaltungsgebäuden – bewerkstelligen das übrige, was sonst noch zu tun ist. Ihre Distanz von dem, was eigentlich in einem Hüttenwerk geschieht, ist handgreiflich; ihre Funktion ist, vom Arbeiter und von der Produktion aus gesehen, sekundär; sie hat für ihn den Charakter der ‚schlechten Allgemeinheit‘. Die ‚Werte‘ schafft der Arbeiter.“

<sup>65</sup> Walker, Steeltown, S. 70 f., u. w.; Kornblum, Blue Collar, S. 14; dies galt vor allem für die zweite Generation der südosteuropäischen Einwanderer; vgl. Ewa Morawska, For Bread with Butter. The life-worlds of East Central Europeans in Johnstown, Pennsylvania, 1890–1940, Cambridge, Mass. 1985, S. 266.

<sup>66</sup> Popitz, Gesellschaftsbild, u. a., S. 201; 216.

## IV. Organisation und Konflikt

Die Entwicklung ausgesprochen ähnlicher Produktionsbeziehungen in deutschen und amerikanischen Hüttenwerken führte seit dem Ende des Ersten Weltkriegs dazu, daß auch ähnliche Muster des Organisations- und Konfliktverhaltens von Stahlarbeitern entstanden. Folgende Gemeinsamkeiten sind hervorzuheben:

- Die Stahlarbeiter beider Länder erwiesen sich – im Kontrast zu der Zeit vor dem Krieg – als organisations- und konfliktfähig. In langen Jahren aufgestauter Unmut – vor allem über die zwölfstündigen Schichtzeiten und die machtlose Stellung im Betrieb – konnte nun in den Kommunikationsstrukturen der Arbeitsgruppen artikuliert und in legitime Forderungen gekleidet werden, denen die Vorleistungen und die Zurückhaltung der Hüttenarbeiter während des Krieges sowie die Leiden und Belastungen der Kriegszeit gerade in Deutschland erst recht die Legitimation „berechtigter Ansprüche“ verliehen<sup>47</sup>.

- Die Stahlarbeiter zielten hier wie dort auf die Anerkennung der Gewerkschaften als Tarifpartner ab, was mehr bedeutete als die rechtliche Verankerung und Sanktionierung kollektiver Lohnbewegungen. Es ging um die tiefgreifende Umgestaltung der sozialen Betriebsverfassung: Gewerkschaftliche Organisation stärkte hier die innerbetriebliche Machtposition der Arbeitsgruppen, sie eröffnete den Zugang zu überbetrieblichen Machtressourcen, sie wurde zum Medium der gegenseitigen Unterstützung der auf den Betrieb bezogenen Belegschaftsverbände und bot die institutionellen Voraussetzungen, auf die sozialen Beziehungen im Betrieb und ihre sozialen Konsequenzen wirksam Einfluß zu nehmen. Die Anerkennung der Gewerkschaften war der Schlüssel für eine von den Belegschaften mitbestimmte rechtliche Absicherung ihrer innerbetrieblichen Position. Die Achtstundenschicht genoß Priorität in der Liste der Forderungen; Punkte wie Mitsprache bei Einstellungen und vor allem Entlassungen, die Verankerung von Senioritätsprinzipien, von Beschwerdemöglichkeiten über Vorgesetzte, die verbindliche tarifliche Klassifikation der vielen Arbeitspositionen und Festlegung von Aufstiegsmustern waren geeignet, die Struktur der Arbeitsgruppen zu festigen, die Position der einzelnen Arbeiter in ihnen abzusichern und die Gruppe gegenüber dem Druck der Unternehmens- und Betriebsleitungen abzuschirmen. Im System des Belegschaftsverbandes waren Gewerkschaften nicht nur Kartelle auf dem Arbeitsmarkt,

<sup>47</sup> Für die USA siehe vor allem: Williams, Nachwort, Interchurch Report; U. S. Senate, Investigation, Hearings; Brody, Labor in Crisis, S. 24; Brody, Steelworkers, S. 180, 214; William Z. Foster, The Great Steel Strike and Its Lessons, New York 1920. Für Deutschland: Irmgard Steinisch, Die gewerkschaftliche Organisation der rheinisch-westfälischen Arbeiterschaft in der eisen- und stahlerzeugenden Industrie 1918–1924, in: Hans Mommsen (Hrsg.), Arbeiterbewegung und industrieller Wandel, Wuppertal 1980, S. 117–139; vgl. auch Steinisch, Arbeitszeitverkürzung, S. 302; Fritz Opel, Der Deutsche Metallarbeiterverband während des Ersten Weltkrieges und der Revolution, 2. Aufl., Frankfurt a. M. 1962.

sondern Instrument und Medium der Verrechtlichung und – in den Grenzen der Klassenstruktur – Demokratisierung von Produktionsbeziehungen<sup>68</sup>. Die Organisations- und Streikbewegung der Stahlarbeiter beider Länder nach dem Krieg war primär auf diese Ziele gerichtet; auch im revolutionären Deutschland besaßen sie Vorrang vor politischen Frontstellungen, die in anderen Branchen und Regionen dominierten<sup>69</sup>.

– Eine Gemeinsamkeit war auch, daß die Organisationsbestrebungen Basisbewegungen waren. Wilde Streiks setzten die Gewerkschaften nicht zuletzt von unten einem starken Druck zur Aktion und neuen Legitimationsanforderungen aus. Überwältigende Beitrittsschübe gingen den gewerkschaftlichen Kampagnen in der Regel voraus und erzwangen sie förmlich: In den USA konnten die Verbandsinstitutionen 1919 mit dem Ansturm potentieller Mitglieder kaum Schritt halten<sup>70</sup>.

– Sowohl in Deutschland als auch in den USA waren Erfolge dieser Basisbewegungen davon abhängig, daß etablierte Gewerkschaften als Organisationsangebote existierten, die eine in der Stahlindustrie bislang nicht milieuartig eingewurzelte institutionelle Infrastruktur bereitstellten. Das galt für die notwendige branchenweite Mobilisierung der Hüttenbelegschaften im Kampf um die Durchsetzung der Gewerkschaften und ihre Verankerung in den Unternehmen, aber auch für die Etablierung eines Vertretungsapparates auf Betriebsebene.

– Entscheidend war schließlich, daß die Anerkennung der Gewerkschaften politisch durchgesetzt werden mußte. Der direkte Druck auf die Unternehmer – vermittelt durch Organisationswellen, Streikdrohungen und Streiks – erwies sich als nicht hinreichend, um diese Anerkennung „von unten“ zu erkämpfen. Vielmehr hing der Erfolg der Bewegungen damit von den politischen Rahmenbedingungen in der jeweiligen Gesellschaft ab. Darin aber unterschieden sich Deutschland und die USA während der Zwischenkriegszeit beträchtlich, und diese Unterschiede, so ist meine These, bestimmten den unterschiedlichen Verlauf der Organisations- und Konfliktgeschichte in der Stahlindustrie beider Länder.

In den USA trug die spürbare Verknappung des Arbeitskräfteangebots während des Krieges, Folge der Expansion der Stahlindustrie bei radikalem Rückgang der Einwandererzahlen, zur Stärkung der Arbeitsgruppen in den Betrieben bei. Die etablierte Praxis der Unternehmen, profilierte Führer der Belegschaften gezielt zu entlassen und mit „schwarzen Listen“ zu bannen, erwies sich als konfliktverschär-

<sup>68</sup> Die Liste der Forderungen amerikanischer Stahlarbeiter vor dem Streik von 1919 findet sich u. a. in: Brody, *Steelworkers*, S. 238. Für Deutschland siehe: Walter Neumann, *Die Gewerkschaften im Ruhrgebiet*, Köln 1951, S. 156; 177.

<sup>69</sup> Die frühe politische Fragmentierung und Polarisierung im Bergbau und in der metallverarbeitenden Industrie stellt heraus: Kurt Brigi-Matthias, *Das Betriebsräteproblem*, Berlin/Leipzig 1926, S. 40; vgl. auch Erhard Lucas, *Zwei Formen von Radikalismus in der deutschen Arbeiterbewegung*, Frankfurt a. M. 1976.

<sup>70</sup> Foster, *Great Steel Strike*, S. 38.

hend und versagte als Mittel, die Produktion aufrechtzuerhalten und Arbeitskämpfe zu vermeiden. 1916 setzten die Stahlarbeiter die Industrie in 72, 1917 in 56 und 1918 in 71 überwiegend wilden Streiks erheblich unter Druck<sup>71</sup>. Obwohl vor allem U.S. Steel durch mehrere „vorausseilende“ Lohnerhöhungen von jeweils 10 v. H. den Druck zu mildern versuchte, „gärte“ es in der Arbeiterschaft. „The explosive nature of the labor situation“, kommentierte Iron Age 1916, “[is] a factor in all forecasts.”<sup>72</sup>

Dieser Druck der Stahlarbeiter richtete sich kurzfristig auf Lohnerhöhungen und Arbeitszeitverkürzung; das Fernziel gewerkschaftlicher Organisation schien aber zunehmend greifbar. Im Juni 1918 beschlossen 24 Berufsverbände, darunter die Amalgamated Association of Iron, Steel and Tin Workers (AA), die Gründung eines „Nationalen Komitees für die Organisierung der Eisen- und Stahlarbeiter“, um die Basisbewegung zu einer großangelegten Organisationskampagne zu nutzen. „Flying Squadrons“, mobile Kader, reisten durch die Stahlregionen und stellten damit eine Infrastruktur für die gewerkschaftliche Organisation zur Verfügung. Bereits im November 1918 bestanden lokale Zellen an den meisten Stahlstandorten. Einige Hüttenwerke wie die riesige Anlage von U.S. Steel in Gary, Indiana, wurden in kurzer Zeit vollständig organisiert<sup>73</sup>.

Gleichzeitig ließ der Druck der Unternehmen auf die Belegschaften nach, weil die Bundesregierung – erstmalig in der amerikanischen Geschichte – aktiv in die Produktionsbeziehungen intervenierte. Die Gründung des ‚National War Labor Board‘ (NWLB) im April 1918 bedeutete, daß der Staat im Hinblick auf die Absicherung der Kriegsproduktion eine aktive sozialpolitische Rolle übernahm. Das NWLB und andere Institutionen wie das ‚National War Labor Policies Board‘ (NWLPB) sanktionierten die Organisationsfreiheit der Arbeiter und drängten – wenn auch unter Verzicht auf eine klare gesetzliche Regelung – auf die Einführung der Achtstundenschicht in der Stahlindustrie. Auf Antrag von Arbeitergruppen überwachte das NWLB die freie Wahl von Arbeiterausschüssen und übte Druck auf Unternehmen wie Bethlehem Steel aus, die diese verschleppten<sup>74</sup>. Wenn der Staat auch somit den Gewerkschaften und den Arbeitern an der Basis günstige Rahmenbedingungen für die Organisation schuf und vor allem die Arbeitsgruppen gegen Sanktionen im Betrieb ein Stück weit schützte, folgte daraus nicht die Anerkennung des „Union Shop“, was die effektive Durchsetzung des Gewerkschaftssystems be-

<sup>71</sup> Beispiele für diese wilden Streiks als Indikatoren einer aufgeladenen Atmosphäre in den Betrieben bei: Brody, *Steelworkers*, S. 180; Steinisch, *Arbeitszeitverkürzung*, S. 241; Davis, *Labor and Steel*, S. 239.

<sup>72</sup> *Iron Age*, 4. 5. 1916, S. 1104 f.; vgl. auch Brody, *Steelworkers*, S. 183 für Lohnerhöhungen durch U. S. Steel.

<sup>73</sup> Brody, *Steelworkers*, S. 200 f.; 214; zur Organisationstaktik siehe Foster, *Great Steel Strike*, passim.

<sup>74</sup> Steinisch, *Arbeitszeitverkürzung*, S. 272.

deutet hätte. Die neugeschaffenen Institutionen hätten zur Basis eines dauerhaften staatlichen Schlichtungssystems werden können; als Kriegseinrichtungen überdauerten sie den Waffenstillstand aber nur um wenige Monate. Nach dem Wegfall der Ausnahmesituation als Legitimationsgrundlage für Interventionen zog sich der Staat mit der Auflösung des NWLB im August 1918 aus dem Bereich der „labor relations“ zurück. Die Hinhaltenaktik der Stahlindustrie war damit erfolgreich. Sie konnte die laufende Organisationskampagne zwar nicht stoppen; deren Wettlauf mit dem drohenden Rückzug des Staates aus seiner unterstützenden Rolle ging aber verloren, und so erreichte sie ihren Höhepunkt im Sommer 1919 unter ungünstigen Voraussetzungen. In einer Entlassungswelle, die zwischen Dezember 1918 und Juni 1919 über 90 000 Stahlarbeiter traf, „säuberte“ die Industrie gezielt die Betriebe von Arbeiterausschüssen und profilierten Arbeiterführern<sup>75</sup>.

Der große Streik, der vom 22. 9. 1919 bis zum 8. 1. 1920 andauerte und Ende September 365 000 Stahlarbeiter mobilisierte, kam daher gleichzeitig zu früh und zu spät. Die zeitweilig effektive Blockade der Werke allein konnte die großen, finanziell starken und entschlossenen Unternehmen nicht zum Einlenken zwingen. Gestützt auf die paramilitärischen Einheiten, die die traditionell arbeiterfeindlichen Regierungen der Bundesstaaten zur Streikbekämpfung aufgestellt hatten, und auf die politische Dominanz der Stahlunternehmen in den von ihnen unumschränkt beherrschten Kommunen, konnten die Arbeitgeber bei Zurückhaltung des Bundes nun umgekehrt die Staatsmacht gegen die Streikenden einsetzen. Bei unzureichender materieller Unterstützung durch die Gewerkschaften endete der Streik „durch langsames Ausbluten“<sup>76</sup>. In einer großangelegten Pressekampagne eroberte die Industrie die Hegemonie über die öffentliche Meinung. Die Haltung der Arbeiter war militant und kombinierte diffus sozialistische Elemente mit patriotischer Rechtfertigung „berechtigter Ansprüche“; die Propaganda der Unternehmen dagegen stempelte den Streik als „bolschewistische Aktion eingewanderter Fremdlinge“ und schürte die Hysterie, die in der amerikanischen Öffentlichkeit seit der russischen Revolution um sich griff. Einer staatlichen Intervention zugunsten der Streikenden war damit jegliche Legitimationsgrundlage entzogen<sup>77</sup>.

<sup>75</sup> Melvin Urofsky, *Big Steel and the Wilson Administration*, Columbus, Ohio 1969, S. 282; Brody, *Labor*, S. 84; Steinisch, *Arbeitszeitverkürzung*, S. 385.

<sup>76</sup> Vincent D. Sweeney, *The United Steelworkers of America. Twenty Years later, 1936–1956*, o. O., o. J. (Pittsburgh 1956), S. 7.

<sup>77</sup> Für das Spektrum der ideologischen Positionen von Stahlarbeitern siehe: Fitch, *Steel Workers*, S. 18. Der Einfluß der Bolschewistenangst läßt sich auch im Regierungsbericht über den Stahlstreik nachweisen: U. S. Senate, Committee on Labor and Education, Report: *Investigating Strike in Steel Industries*, Rept. No. 289, 66th Congress, 1st Session, Washington D. C. 1919; siehe ferner: Robert K. Murray, *Red Scare: A Study in National Hysteria*, New York/Toronto/London 1969; die „Hegemonie“ der Stahlindustrie in der Öffentlichkeit wird nachgewiesen in: Interchurch World Movement (Hrsg.), *Public Opinion and the Steel Strike*, New York 1921.

Nach dieser vernichtenden Niederlage gestaltete die Industrie in den 1920er Jahren die Produktionsbeziehungen so repressiv wie nie zuvor. „Schwarze Listen“ und ein ausgeklügeltes Spitzelsystem disziplinierten die Belegschaften, das Streikbekämpfungarsenal vieler Hüttenwerke enthielt sogar Tränengas und Maschinengewehre<sup>78</sup>. Obwohl nicht zuletzt die Inaktivität der Gewerkschaften, vor allem der AA, dazu beitrug, daß die Mitgliederzahlen stark sanken und Streiks kaum noch zu organisieren waren (Tabelle 5), wurde die Organisations- und Konfliktbereitschaft der Stahlarbeiter lediglich unter die Latenzschwelle gedrückt. Auch den Arbeitgebern war bewußt, daß gewerkschaftliche Organisation weiterhin dauerhaft „in der Luft lag“. Zugeständnisse der Industrie wie die unvollständige, aber

*Tabelle 5: Gewerkschaftsmitgliedschaft, Organisationsgrad und Streiks in der U.S. Stahlindustrie, 1909–1937*

Jahr	Gesamtzahl der Beschäftigten	Gewerkschaftsmitgliedschaft	Organisationsgrad (v. H.)	Streiks
1909	303 136	6 295	2,08	
1919	418 400	ca. 250 000	ca. 59,75	76
1921	254 200	(1920) 31 500	12,39	25
1923	424 900	(1922) 15 900	3,74	(1922) 10
1925	399 900			(1924) 7
1927	389 300			2
1929	419 600			(1928) 2
1931	278 200			5
1933	288 900	4 944	1,71	5
1935	374 800			
1937	502 400	* ca. 500 000 ** ca. 225 000	ca. 99,52 ca. 44,79	

\* "card-holding members"

\*\* "dues-paying members"

*Quellen:* Beschäftigtenzahlen: S. Fabricant, *Employment in Manufacturing*, New York 1942, S. 189; I. Steinisch, *Arbeitszeitverkürzung und sozialer Wandel. Der Kampf um die Achtstundenschicht in der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie 1880–1929*, Berlin/New York 1986, S. 60 f.; Mitgliedszahlen und Streikdaten: 1909: J. S. Robinson, *The Amalgamated Association of Iron, Steel and Tin Workers*, Baltimore 1920, S. 21; 1919–1937: R. R. Brooks, *As Steel Goes ... Unionism in a Basic Industry*, New Haven, Conn. 1940, S. 37, 42; G. Powers, *Cradle of Steel Unionism, Monongahela Valley, Pa., East Chicago, Ind.* 1972, S. 28, 41, 163; H. B. Davis, *Labor and Steel*, New York 1933, S. 254, 265.

<sup>78</sup> Sweeney, *Steelworkers*, S. 33; zum Spektrum der Disziplinierungsmaßnahmen siehe: Davis, *Labor and Steel*, S. 139.

von großem Propagandaaufwand begleitete „freiwillige“ Einführung des „Basic Eight Hour Day“ durch U.S. Steel 1923 waren darauf gerichtet, einem Umschwung der öffentlichen Meinung und der Politik gegenzusteuern, der die Aussichten auf Organisationschancen erneut vergrößert hätte. Den Repressionsmaßnahmen standen soziale Konzessionen gegenüber, die im Vergleich zur Vorkriegszeit spürbar ausgeweitet wurden. Die amerikanische Stahlindustrie zahlte keinen geringen Preis für das Niederhalten der Organisationsbestrebungen: U.S.-Stahlindustrielle machten die für sie überraschende Beobachtung, daß das staatlich verankerte Tarifsystem in Deutschland den dortigen Arbeitgebern seit 1924 einen größeren Spielraum bei Akkordkürzungen und in der Arbeitszeitfrage ließ als das Primat der Gewerkschaftsabwehr den amerikanischen Stahlunternehmen<sup>79</sup>.

In Deutschland sah man das anders. Der Arbeitgeberverband Nordwest betonte, „daß die konsequente Ablehnung der Gewerkschaften durch die deutsche Großindustrie der Vorkriegszeit“ durchaus weiterhin ihre Position bestimme und daß man sich darin durch die „Haltung der amerikanischen Schwerindustrie bis auf den heutigen Tag“ bestärkt sehe<sup>80</sup>. In der deutschen Stahlindustrie ging etwa seit 1912 ein zunehmender Druck von der Basis in den Betrieben aus, ein neuartiges Phänomen in Unternehmen, „deren völlig geordnete Verhältnisse“, wie Arbeitnordwest urteilte, „den Gedanken an eine besondere Mitwirkung von seiten der Arbeiter gar nicht hatte aufkommen lassen ...“<sup>81</sup> Die Verabschiedung des Hilfsdienstgesetzes im Dezember 1916 bedeutete auch in Deutschland die Zunahme staatlicher Intervention in die Produktionsbeziehungen. Es gab den Weg frei für die staatlich sanktionierte freie Wahl von Arbeiterausschüssen, einem Medium kollektiver Interessenvertretung, das der „Crew“-Struktur und der Form artikulierter Solidarität in den Arbeitsgruppen entgegenkam und spontan die Organisationsbestrebungen an der Basis kanalisierte. Sowohl die Gewerkschaften als auch Arbeitnordwest hoben voller Mißtrauen den Basischarakter dieser Bewegung hervor:

„Die Ausschüsse hatten überdies das Bestreben, sich selbständig zu organisieren. Ihre Mitglieder traten ohne Einberufung und ohne Anwesenheit des Vertreters des Unternehmers unter eigenem Obmann zusammen und faßten Beschlüsse, die sie für maßgebend erklärten. Auch waren sie bestrebt, ihren Einfluß auf alle möglichen Gebiete über die ihnen gesetzlich zugebilligten Rechte hinaus auszudehnen. So wurden die Ausschüsse allmählich zu Keimzellen der Arbeiter- und Soldatenräte, die während der Revolutionszeit eine Zeitlang bei uns eine besondere Rolle spielten.“<sup>82</sup>

<sup>79</sup> Richard A. Lauderbaugh, *Business, Labor, and Foreign Policy: U. S. Steel, the International Steel Cartel, and Recognition of the Steel Workers Organizing Committee*, in: *Politics and Society* 6 (1976), S. 433–457; hier S. 441.

<sup>80</sup> Arbeitgeberverband für den Bezirk der nordwestlichen Gruppe des VDESI (Hrsg.), *25 Jahre Arbeitnordwest, 1904–1929*, Berlin 1929, S. 41.

<sup>81</sup> Ebd., S. 86.

<sup>82</sup> Ebd., S. 87.

Anders als in den USA zwang die Gefahr der Sozialisierung in der revolutionären Nachkriegssituation die Stahlindustrie zur Anerkennung der Gewerkschaften.

Die überwältigenden Beitrittszahlen der Hüttenarbeiter des Ruhrgebiets in die Gewerkschaften seit 1918 dokumentieren, daß die etablierten Organisationen, die anders als im Bergbau vor 1914 hier nur wenig Fuß gefaßt hatten, für die nun organisations- und konfliktfähigen Hüttenbelegschaften weiterhin nicht diskreditierte Hoffnungsträger für die Durchsetzung vitaler Forderungen, vor allem nach Arbeitszeitverkürzung, waren (Tabelle 6). Daß die Durchsetzung von effektiven Kampfgewerkschaften das primäre Ziel der Stahlarbeiter war, zeigt der schnelle Sturz der wirtschaftsfriedlichen „gelben“ Gewerkschaften in die Bedeutungslosigkeit<sup>83</sup>. Obwohl die Hüttenarbeiter überwiegend in die Freien Gewerkschaften strömten, expandierte ihre Mitgliedschaft auch im Christlichen Metallarbeiterverband. Dies war eine Folge der in der Vorkriegszeit ausgeprägten Abschottung des Stahlarbeitermilieus gegen das Eindringen der Arbeiterbewegung durch die erfolgreiche Antigewerkschaftspolitik der Unternehmer, vor allem aber durch die mangelnde Organisationsfähigkeit der Stahlarbeiter in den Betrieben bis zur Jahrhundertwende. Nicht als gewachsene Elemente, die in einem Milieu fest verwurzelt waren, sondern als vorstrukturierte Organisationsangebote von außen für die Arbeitsgruppen in den Betrieben erschienen die Gewerkschaften, und damit bildete sich die nicht in der Branche entstandene Struktur weltanschaulicher Richtungs-gewerkschaften auch in der Stahlindustrie ab. Insgesamt war die Organisationswelle in der Hüttenarbeiterschaft eine Bewegung für die Durchsetzung des Gewerkschafts-systems; die Belegschaften waren aber offen für Tendenzen der Radikalisierung, wenn als legitim empfundene Forderungen stecken-zubleiben drohten, und sie setzten die Gewerkschaften damit unter erheblichen Erfolgsdruck. Dies war ein deutlicher Kontrast zum Bergbau, wo die spätestens im Krieg enttäuschten Erwartungen an den etablierten „Alten Verband“ viele Bergleute schon in der Revolution in syndi-kalistische und später kommunistische Organisationen getrieben hatten<sup>84</sup>.

Anders als in den USA konstituierte sich das politische System der Weimarer Republik als Sozialstaat und baute die interventionsstaatlichen Institutionen im Bereich der Arbeitsbeziehungen im Frieden noch aus. Die gesetzliche Verankerung des Tarifsystems, das System staatlicher Zwangsschlichtung und das Betriebsräte-gesetz vom 18. 1. 1920 bedeuteten zunächst, daß in Deutschland mit der Autorität staatlicher Sanktionsgewalt garantiert wurde, worum die amerikanischen Stahlarbei-ter vergeblich gekämpft hatten. Auch die gesetzliche Einführung der Achtstunden-schicht im Zuge der Demobilmachungsverordnung stärkte die Position der Gewerk-

<sup>83</sup> Neumann, Gewerkschaften, S. 203; zur geringen Verwurzelung der durch die Unter-nnehmensleistungen stark geförderten Werkvereine vgl. Jürgen Kocka, Klassengesellschaft im Krieg, 2. Aufl., Göttingen 1978, S. 61.

<sup>84</sup> Vergleichszahlen für den Bergbau und die Metallindustrie bei: Brigl-Matthiaß, Betriebs-räteproblem, S. 41 f.

**Tabelle 6:** Bewegung der Mitgliedschaft im Deutschen Metallarbeiter-Verband im rheinisch-westfälischen Industriebezirk, 1902–1931, und Anzahl der in den Freien Gewerkschaften organisierten deutschen Hüttenarbeiter

1902–1919	Bezirk Düsseldorf	Organisierte Arbeiter in Hochofen-, Stahl- und Walzwerken	Organisationsgrad deutscher Hüttenarbeiter im DMV (v. H.)
1902	12 407		
1903	19 356		
1904	25 789		
1905	31 706		
1906	40 930		
1907	43 330	(Bezirk Düsseldorf) 1 508	ca. 5,00
1908	42 173		
1909	43 859		
1910	61 176		
1911	65 111		
1912	68 207	(Bezirk Düsseldorf) 3 530	5,36
1913	66 903	(Deutschland) 8 207	
1914	37 277		
1915	23 253		
1916	28 202		
1917	65 867		
1918	163 946		
1919	340 824	61 108	39,93
1920–1931	Bezirk Essen		
1920	139 957	ca. 78 000	ca. 38,00
1921	143 108		
1922	117 773		
1923	108 969		
1924	29 865		16,25
1925	31 938	19 602	12,84
1926	28 268		
1927	41 661		
1928	47 406		
1929	53 359	ca. 51 200	ca. 35,00
1930	51 272		
1931	41 391		

*Quellen:* Deutscher Metallarbeiter-Verband (Hrsg.), *Der DMV in Zahlen*, Berlin 1932, S. 106 f., 166; Steinisch, *Arbeitszeitverkürzung*, S. 517 f.; *25 Jahre Arbeitnordwest 1904–1929*, Berlin 1929, S. 25; E. Domansky-Davidson, *Der Großbetrieb als Organisationsproblem des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes vor dem Ersten Weltkrieg*, in: H. Mommsen (Hrsg.), *Arbeiterbewegung und industrieller Wandel*, Wuppertal 1980, S. 95–116; I. Steinisch, *Die gewerkschaftliche Organisation der rheinisch-westfälischen Arbeiterschaft in der eisen- und stahlerzeugenden Industrie 1918–1924*, in: Mommsen (Hrsg.), *Arbeiterbewegung*, S. 117–139, bes. S. 123 ff.

schaften in der Stahlarbeiterschaft. Vor allem das Betriebsrätewesen wurde in der Hüttenindustrie als Instrument der Interessenvertretung mit großer Mehrheit akzeptiert<sup>85</sup>. Das zeigen Beteiligungen von über 90 v. H. an den Betriebsratswahlen und die starken Mehrheiten für die Freien Gewerkschaften 1921 und 1922, die ganz im Gegensatz zu der politischen Fragmentierung im Bergbau ein klares Votum für ein auf betrieblich organisierten Belegschaftsverbänden basierendes Gewerkschaftssystem waren (Tabelle 7). Betriebliches und gewerkschaftliches Engagement prägte

Tabelle 7: Betriebsratswahlergebnisse in der Stahlindustrie des Ruhrgebiets und ausgewählten Hüttenwerken

	1921 Stahlind. Ruhr- gebiet	1922 Stahlind. Ruhr- gebiet	1929 Thyssen (Ham- born)	1929 BV	1930 Thyssen (Ham- born)	1930 BV	1931 Krupp
Freie Gew.	60,80	60,11	66,57	33,01	52,38	33,78	31,74
Christl. Gew.	23,78	23,64	17,05	16,40	18,66	20,09	33,34
Kommunist. Gew.	4,03	6,10	—	42,69	17,81	34,78	22,43
Nationale Gew.	0,06	0,08	3,18	6,33	2,70	11,35	6,89
Sonstige	11,33	19,66	13,20	1,57	8,45	—	5,60

Quellen: 1921 u. 1922: K. Brigl-Matthiaß, Das Betriebsräteproblem, Berlin/Leipzig 1926, S. 41 f.; Thyssen u. Krupp, 1929 u. 1930: G.-H. Seebold, Ein Stahlkonzern im Dritten Reich, Der Bochumer Verein 1927–1945, Wuppertal 1981, S. 49; Krupp 1931: W. Zollitsch, Arbeiter zwischen Weltwirtschaftskrise und Nationalsozialismus. Ein Beitrag zur Sozialgeschichte der Jahre 1928 bis 1936, unveröff. Diss. Freiburg 1988, S. 272.

die Hüttenarbeiterschaft also auch in einer Phase, in der das militärische Vorgehen der Regierung im Ruhrgebiet die ohnehin sensiblen *politischen* Beziehungen zur MSPD bereits wieder empfindlich gestört hatte.

Die Strukturkrise der Stahlindustrie, die Folgen der Inflation für die materielle Kampfkraft der Gewerkschaften und die seit 1923 drastisch ansteigenden Arbeitslosen- und Kurzarbeiterzahlen führten jedoch dazu, daß die Gewerkschaften die z. T. überhöhten Erwartungen der Basis ebensowenig erfüllen konnten wie die Betriebsräte in den Werken. Sie konnten die Belegschaften nicht vor der Entlassungswelle schützen, die 1924 über 70 000 Stahlarbeiter und Angestellte im Ruhrgebiet traf<sup>86</sup>. Schließlich erwiesen sie sich als machtlos gegen den Schiedsspruch des Arbeitsministers Brauns (Zentrum), mit dem die Industrie zum 1. 1. 1924 die Wiedereinführung der Zwölfstundenschicht erzwang. Der drastische Mitgliederrückgang im

<sup>85</sup> Ebd.; vgl. auch Neumann, Gewerkschaften, S. 177; 195.

<sup>86</sup> Neumann, Gewerkschaften, S. 206.

Jahre 1924 demonstrierte Protest gegen die ohnmächtigen Gewerkschaften und tiefgreifende Desillusionierung (Tabelle 6). Die hohe Sockelarbeitslosigkeit lähmte die Kampfkraft der Gewerkschaften und gab den Arbeitgebern die Initiative in der Auseinandersetzung zurück. Deren Offensive gegen Ende der 1920er Jahre richtete sich gegen die Belegschaften, gegen die Gewerkschaften und – spätestens mit der Aussperrung von rd. 200 000 Metallarbeitern im Ruhreisenstreit 1928 – zunehmend auch gegen das Tarifsystem und die staatliche Zwangsschlichtung selbst. Trotz der gesetzlichen Verankerung der Gewerkschaften in Deutschland erwies sich die Arbeiterschaft in der krisenhaften Arbeitsmarktsituation somit als ähnlich machtlos wie die amerikanischen Stahlarbeiter nach dem Scheitern ihrer Organisationsversuche.

Das bedeutete aber – wie in den USA – nicht die Rückkehr zu den Vorkriegsverhältnissen. Trotz mangelnder Unterstützung durch die Gewerkschaften gaben die Stahlarbeiter vieler Werke erst nach militanten Streiks den Widerstand gegen die langen Arbeitszeiten auf. Die Schwelle zum offenen Konflikt blieb in den 1920er Jahren niedrig: In z. T. wilden Streiks führten die Belegschaften zumindest symbolisch einen aussichtslosen Kampf gegen Akkordkürzungen und andere Belastungen<sup>87</sup>. Während die strapazierten Solidaritätsstrukturen in den Betrieben somit intakt blieben, waren ihre Beziehungen zu Betriebsräten und Gewerkschaften zunehmend von taktischen Erwägungen bestimmt. Da die Gewerkschaften weiterhin als anerkannte und staatlich sanktionierte Tarifpartei agierten, konnte man aus Protest außen vor bleiben, ohne ihre Position existentiell zu gefährden. In einem etablierten Gewerkschaftssystem können Druck der Basis auf die Funktionsträger, Auseinandersetzungen um Forderungen und Protest, das Taktieren in Wahlen und mit der Mitgliedschaft als geradezu typische Formen innerverbandlicher und innerbetrieblicher Interessendurchsetzung gelten. Diese Routinisierung des Verhältnisses zwischen Basis und Gewerkschaften bedeutete nicht, „daß diese Arbeiter mit ihrem Herzen nicht auf seiten der Organisation stünden“<sup>88</sup>, sie überlagerte sich in Deutschland jedoch folgenreich mit der richtungspolitischen Fragmentierung der Organisationsangebote. Der Organisationsgrad pendelte sich auf niedrigem, gegen Ende der 1920er Jahre aber wieder steigendem Niveau ein (Tabelle 6). Auch die Betriebsratswahlen reflektieren diesen Zusammenhang: Die Wahlbeteiligung nahm nicht ab, und die überwiegende Mehrheit lag weiterhin auf der Seite der Kampf-gewerkschaften. Allerdings nahm die Zahl der Proteststimmen, vor allem für die kommunistischen Gewerkschaften, zu. Die lokale Heterogenität der Wahlergeb-

<sup>87</sup> Wolfgang Zollitsch, Arbeiter zwischen Weltwirtschaftskrise und Nationalsozialismus. Ein Beitrag zur Sozialgeschichte der Jahre zwischen 1928 und 1936, unveröff. Diss. Freiburg 1986, S. 265 mit dem Beispiel für den Streik von Kruppbetrieben gegen die Lohn- und Akkordkürzungen im Juni 1930.

<sup>88</sup> Kurt Raabe, Arbeitszeit und Arbeitslohn, in: Stahl und Eisen 49 (1929), S. 653–658; Zitat S. 656.

nisse stützt diesen Eindruck: Es waren in der Regel die konkreten, oftmals persönlichen Konflikte in den Betrieben, zwischen Arbeitsgruppen, Betriebsräten und Gewerkschaften, die sich in den Abstimmungsergebnissen niederschlugen (Tabelle 7). Daß dieser taktische Umgang mit an sich weiterhin breit anerkannten Institutionen der Interessenvertretung den Organisationen die Stoßkraft solidarischer Geschlossenheit nach außen entzog und ihre Verhandlungspositionen nicht gerade stärkte, war eine nicht voll intendierte Nebenfolge dieses Verhaltens. Darin spiegeln sich aber nicht zuletzt die strukturellen Spannungen zwischen den Belegschaftsverbänden und den traditionellen gewerkschaftlichen Institutionen.

Sowohl in Deutschland als auch in den USA stellte die Organisation der Arbeiter in der Schwerindustrie die traditionellen Gewerkschaften vor Anforderungen, denen sie strukturell nicht gewachsen waren. Kontrafaktisch ließe sich das Modell einer „optimalen“ Organisationsstruktur so beschreiben: Gefordert war erstens die Durchsetzung des *Industrieverbandsprinzips*, das nicht nur die Erfassung aller Arbeiterkategorien erlaubte, sondern die Struktur der aus verschiedenen Berufen und Qualifikationsgruppen zusammengesetzten komplexen Arbeitsgruppen und ihrem betriebsbezogenen Solidaritätsgefüge Rechnung trug, indem es zwischen Belegschaftsverband und überbetrieblicher Organisation auf Branchenebene vermittelte. Gefordert war zweitens das Prinzip der *Einheitsgewerkschaft*, die die gewachsenen Solidaritätsstrukturen im Betrieb nicht durch politische Fragmentierung zusätzlichen Spannungen aussetzte. Notwendig war drittens die Vermittlung betrieblicher Formen der Interessenvertretung mit den überbetrieblichen traditionellen Gewerkschaftsfunktionen durch die institutionelle Einbeziehung von *Betriebsvertretungsinstanzen* in die gewerkschaftliche Struktur.

Die deutschen und amerikanischen Gewerkschaften in der Zwischenkriegszeit erfüllten jeweils nur wenige Punkte dieses Modellkatalogs. In den USA offenbarten der Organisationsschub und Streik von 1919 die verkrustete berufsverbandliche Struktur der Stahlarbeitergewerkschaften, vor allem der AA. Das ‚Organisationskomitee‘ hatte lediglich den Status einer Clearingstelle, die die Stahlarbeiter aufnahm und je nach ihrer Arbeitsposition an die 24 beteiligten Berufsverbände weiterverwies, die eifersüchtig über die Bereiche ihrer „Jurisdiktion“ wachten. Der Verbandsegoismus hatte verhängnisvolle Folgen während des Streiks: Die meisten Berufsverbände, darunter wiederum die AA an prominenter Stelle, leisteten weniger materielle Unterstützung, als sie durch die Beiträge der neuorganisierten Mitglieder einnahmen<sup>89</sup>. Das entzog dem Streik schnell die materielle Basis, da die Unterstützung der Streikenden so binnen weniger Wochen auf eine naturale Lebensmittelversorgung reduziert und teilweise ganz eingestellt werden mußte. Die traditionellen Gewerkschaften waren nicht in der Lage, eine hinreichende Zahl von Funktionären und Organisatoren bereitzustellen und zusammen mit den Streikführern an der Basis die institutionelle Verbindung zwischen Belegschaftsverbänden

<sup>89</sup> Foster, *Great Steel Strike*, passim.; Brody, *Labor*; Davis, *Labor and Steel*, S. 243.

und Gewerkschaften herzustellen. Die organisatorische Zersplitterung verhinderte eine optimale Mobilisierung der Belegschaften und blockierte eine effektive Interessenvertretung nach außen, nicht zuletzt auch eine wirkungsvolle Darstellung in der Öffentlichkeit<sup>90</sup>. In den 1920er Jahren zogen sich die Berufsverbände auf ihre traditionelle Klientel zurück: die angloamerikanische, weiße, gelernte Arbeiterschaft. Die AA wurde damit auf ihre schrumpfende Basis in einigen Spezialbereichen mit geringer Mechanisierung wie vor allem den Puddelwerken, Gießereien und manuellen Feinblechwalzwerken verwiesen, konnte aber auch hier ihr betriebsbezogenes „Closed Shop“-System gegen die Politik des „union busting“ geographisch diversifizierter Konzerne immer schlechter verteidigen. Anfang der 1930er Jahre bot die AA ein Bild verkrusteter Inaktivität. Die Vergreisung ihrer Führungsstruktur, die sich u. a. in ihrem 77jährigen Präsidenten Michael F. Tighe personifizierte, war dafür ein augenfälliges Indiz<sup>91</sup>.

In Deutschland überlagerten sich die berufsverbandliche Tradition vieler Gewerkschaften und die politische Spaltung in Richtungsgewerkschaften, die mit dem Erstarken kommunistischer Gruppierungen in der Zwischenkriegszeit an Schärfe zunahm. Auch der DMV, obwohl 1891 als Industriegewerkschaft gegründet, besaß deutliche Züge eines Berufsverbandes: Seine traditionelle Basis in der Metallverarbeitung entsprach der Mitgliederstruktur eher handwerklich geprägter Branchen und bestand mehrheitlich aus gelernten Arbeitern in Klein- und Mittelbetrieben, zumindest aber durchweg in Betrieben mit Werkstattcharakter<sup>92</sup>. Diese Tradition prägte auch die Struktur und Haltung der Funktionärskader. In Konkurrenz zum DMV trat daneben eine Vielzahl kleinerer Berufsverbände im engeren Sinne, deren Verbandsegoismus die Position der Gewerkschaften bei Tarifverhandlungen zusätzlich schwächte<sup>93</sup>. Die Funktionäre auch des DMV standen den betriebsbezogenen Belegschaftsverbänden mit ihrem Solidaritätsgefüge der Arbeitsgruppen weitgehend fremd gegenüber, da ihre Erfahrung von der überbetrieblichen Organisation der Angehörigen gleicher Lehrberufe geprägt war und Solidarität sich für sie hauptsächlich über die Berufszugehörigkeit vermittelte<sup>94</sup>. Betriebsbezogene Formen der Solidarität standen unter dem Verdacht, zu syndikalistischen Organisationsformen, zu Formen des „Betriebsegoismus“ oder aber zur Bildung unternehmerisch kontrollierter „Werksgemeinschaften“ zu tendieren<sup>95</sup>. Diese Tendenzen waren durchaus an-

<sup>90</sup> Ebd.

<sup>91</sup> George Powers, *Monongahela Valley: Cradle of Steel Unionism*, East Chicago, Ind. 1972, S. 47.

<sup>92</sup> Vgl. *Der DMV in Zahlen*, Berlin 1932, S. 42 f.

<sup>93</sup> Neumann, *Gewerkschaften*, S. 201; vgl. Erich Dittmer, *Zur Organisationsfrage der deutschen Gewerkschaften*, Berlin 1927, S. 27.

<sup>94</sup> Ebd.; Martin Schellewald, *Zur Frage der Arbeitszeit für die Feuerarbeiter der Hüttenwerke*, in: *Stahl und Eisen* 44 (1924), S. 1446–1455, bes. S. 1447.

<sup>95</sup> Brigl-Matthiaß, *Betriebsräteproblem*, S. 22.

gelegt: Latente Radikalisierung war oft die Folge enttäuschter Erwartungen an die Gewerkschaft; mangelnde Vermittlung zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Ebene konnte in der Tat zu einer isolierenden Konzentration auf konkrete betriebliche Konflikte führen; riß der Kontakt zwischen Gewerkschaft und Belegschaftsverband ab, verloren die Arbeitsgruppen im Betrieb die überbetrieblichen Machtressourcen der Organisation, ihre Position in Konflikten wurde geschwächt. Wurde dieser Kontakt unterbunden, z. B. durch Betriebsvereinbarungen oder strikt unternehmensbezogene Formen der Organisation, so konnte diese isolierte Position von den Arbeitgebern mit der Förderung von „Betriebsgewerkschaften“ quasi institutionalisiert werden. Gerade die Anerkennung der typischen Solidaritätsstrukturen in der Stahlindustrie, die Entwicklung effektiver Formen der Betriebsvertretung, die mit den überbetrieblichen Strukturen der Gewerkschaft institutionell verbunden waren, die Formulierung einer Politik auch für konkrete betriebliche Probleme, die verstärkte Rekrutierung von Funktionären aus den Basisgruppen der Hüttenarbeiterschaft und die Etablierung zweiseitiger Kommunikationskanäle zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten konnten jedoch diesen Tendenzen entgegenwirken, die Gewerkschaften in den Betrieben fest verwurzeln und Mobilisierungseffekte des „Crew“-Systems zur Stärkung der eigenen Stoßkraft nutzen<sup>96</sup>.

Die berufsverbandlichen Reststrukturen erschwerten und verzögerten die dennoch zu beobachtende Veränderung der Position des DMV in diese Richtung. Die politische Spaltung aber blockierte solche Ansätze nahezu. Das ohnehin spannungsreiche Verhältnis zu den Betriebsräten wurde zunehmend von der Politik konkurrierender Richtungsgewerkschaften geprägt, die Räte „unter ihre Kontrolle“ zu bekommen. Diese sahen sich so einerseits dem überhohen Erwartungsdruck durch die Belegschaften ausgesetzt, konkrete Forderungen durchzusetzen. Andererseits fanden sie wenig Unterstützung bei den Gewerkschaften, die umgekehrt einen erheblichen Druck weltanschaulicher Disziplinierung entfalteten. Da die Räte von der „Machtkulisse“ einer geschlossenen Belegschaft abhingen, wurde ihre Position durch dieses Hineintragen parteipolitischer Polarisierung in die Betriebe zusätzlich geschwächt: Ihre Etikettierung als „freigewerkschaftliche“, „christliche“ oder „kommunistische“ Betriebsräte verlieh ihrem Vertretungsanspruch für die gesamte Belegschaft einen polarisierenden, parteipolitischen Beigeschmack. Die politische Auseinandersetzung wurde so über Funktionäre und Räte in die Betriebe hineingetragen und gegen Ende der 1920er Jahre immer mehr zum Selbstzweck, was eine geschlossene Interessenvertretung erschwerte<sup>97</sup>. Heinrich Lersch beschrieb in seinen Memoiren 1930 die verhängnisvolle Wirkung dieser Fragmentierung auf die Belegschaften: Als gelernter Schlosser in ein Stahlwerk eintretend und auf der Suche nach gewerkschaftlicher Orientierung wurde er von Beginn an von den Vertretern aller Richtungs-

<sup>96</sup> Ebd., S. 150 f.

<sup>97</sup> Zollitsch, Arbeiter, S. 265 am Beispiel der Kruppwerke.

gewerkschaften bedrängt. Verwirrt stand er binnen kurzer Zeit zwischen allen Fronten, die mitten durch seine Arbeitsgruppe verliefen und bis in die persönlichen Beziehungen zwischen Arbeitskollegen hineinwirkten<sup>98</sup>. Auf diese Weise fehlte den Solidaritätsstrukturen in den Betrieben nicht nur eine adäquate institutionelle Basis, sondern das defiziente und von Gewerkschaftsseite unzureichend in ein umfassendes System der Interessenvertretung integrierte Betriebsräte- und Vertrauensleutewesen wurde zu einem Vehikel, diese strapazierten Strukturen auch noch politischen Verwerfungen auszusetzen.

In beiden Ländern standen die Unternehmensleitungen der latenten Militanz ihrer Belegschaften und ihren Organisationsbestrebungen mit unverminderter Feindschaft gegenüber. Das Muster einer völlig vom Primat der Gewerkschaftsabwehr dominierten Managementposition hatte sich im späten 19. Jahrhundert herausgebildet und war seitdem fest eingewurzelt: Der scharfe Kostendruck in jener Phase hatte die Unternehmensleitungen dazu gedrängt, jegliche Einschränkung der unternehmerischen Dispositionsfreiheit, auch über den Faktor Arbeit, zu bekämpfen. Die rasante technische Entwicklung barg kaum antizipierte Rationalisierungspotentiale; sie führte bei Management und Ingenieuren zu einer Verabsolutierung der Rolle technischer Faktoren in der Betriebsleitung und zu einem übersteigerten Bewußtsein der Beherrschbarkeit der Verfahren durch Verwissenschaftlichung und durch die technische Betriebsleitung der Ingenieure. Das Problem der Arbeitsorganisation reduzierte sich so auf das Erzwingen einer Mindestleistung, die das als technisch möglich erachtete Tempo der Produktion nicht behinderte, durch Antreiberei, Kontrolle und Disziplinierung<sup>99</sup>. Die Abwehr von Organisationstendenzen in der Arbeiterschaft läßt sich in diese ökonomisch motivierte Disziplinierungspolitik einordnen: Sie diente dazu, die Abschöpfung von Produktivitätsgewinnen durch die Belegschaften in kollektiven Tarifaueinandersetzungen zu verhindern.

Die Veränderung der Produktionsbeziehungen und die latente Militanz der Belegschaften wurde von den Unternehmensleitungen im Ruhrgebiet und in Pennsylvania verspätet, aber zunehmend deutlich wahrgenommen. Gegenüber den organisationsfähigen und -bereiten Hüttenarbeitern geriet ihre intransigente Haltung in die Defensive und wurde zu einer eher ambivalenten Position: Einerseits entdeckte man den „einzelnen, immer wertvoller werdenden Arbeiter“ als „wichtigsten Faktor jedes Produktionsprozesses“ quasi neu<sup>100</sup>. Arbeitnordwest wehrte sich z. B. 1927

<sup>98</sup> Lersch, S. 168–181.

<sup>99</sup> Hisashi Yano, Hüttenarbeiter im Dritten Reich, Die Betriebsverhältnisse und soziale Lage bei der Gutehoffnungshütte und der Fried. Krupp AG 1936 bis 1939, Wiesbaden 1986, S. 67.

<sup>100</sup> Zitate: Joachim W. Reichert, Die Löhne in der deutschen Eisen schaffenden Industrie, in: Stahl und Eisen 49 (1929), S. 217; Vögler, Geleitwort, in: Die menschliche Arbeitskraft im Produktionsvorgang. Drei Vorträge, gehalten auf der Gemeinschaftssitzung der Fachausschüsse des VdEH in Bonn am 24. Mai 1925, Düsseldorf 1925.

gegen die Arbeitszeitverkürzung gerade mit dem Argument des Mangels an „hochwertigen Spezialarbeitern“ und der Gefahr, daß die „jetzigen eingearbeiteten Gruppen auseinandergerissen“ würden<sup>101</sup>. Andererseits beklagte man die „horizontalen“ Organisationstendenzen in einer zunehmend selbstbewußten Hüttenarbeiterschaft, die zwar aus Qualifikation und Zusammenhalt der Arbeitsgruppen ein betriebsbezogenes Solidaritätsgefüge entwickelte, aber militant ihre Gruppeninteressen gegen die Unternehmensleitungen vertrat, wobei „jede festere Verbindung zum Gang des Gesamtunternehmens, jede Verbindung zu dem Unternehmen als ganzem zu fehlen schien“<sup>102</sup>. Die Aufwertung der Rolle der Arbeiter steigerte offensichtlich deren Militanz und Organisationsbereitschaft, was mit der Grundposition der Arbeitgeber kollidierte, „die Abwehrstellung gegenüber der organisierten Masse peinlichst zu wahren“<sup>103</sup>. In beiden Ländern wurde die Arbeiterpolitik der Unternehmen zu einer Gratwanderung zwischen Aufwertung und Motivation der Arbeiterschaft und der Abwehr ihrer Organisationstendenzen. Ihr Ziel war klar: „Der Grundzug in der Einstellung des Unternehmers ging dahin, den Arbeiter im Betrieb wieder zu isolieren, um ihn zu beherrschen, ihn aus der Gemeinschaft mit seinen Standesgenossen und seinen vielfachen Bindungen zu den Arbeitervereinigungen der verschiedensten Art ... zu lösen ...“<sup>104</sup>

Deutlich wurde diese Ambivalenz auf dem Gebiet der Ausbildung. Ein Trend zur Formalisierung der verschiedenen parallelen Formen von Anlern- und Trainingsprozessen in den Betrieben war unverkennbar: Es bildete sich eine zweigeteilte Ausbildungsphase heraus, die eine Grundausbildung in einer Anlernwerkstatt (sog. „short courses“ in den USA<sup>105</sup>) oder nicht selten einer Industrielehre in verwandten Berufen mit Anlernphasen „on-the-job“ als überzählige „Hüttenjungeleute“ in verschiedenen Arbeitsbereichen kombinierte. Danach erfolgte der Eintritt in die Produktionsarbeitergruppe auf der Qualifikationsstufe des vierten oder dritten Mannes<sup>106</sup>. Obwohl damit stillschweigend anerkannt wurde, „daß der eingearbeitete Mann im Hüttenbetrieb als vollwertiger Facharbeiter anzusehen ist, obgleich er einen anderen Ausbildungsgang durchgemacht hat als beispielsweise der Schlosser oder Dreher“<sup>107</sup> und obwohl das Handbuch der Berufe bereits 1927 vollständige Berufsbilder des „Hochöfners“, „Stahlwerkers“ und „Walzwerkers“ er-

<sup>101</sup> 25 Jahre Arbeitnordwest, S. 172.

<sup>102</sup> Zitat: Hochofenbetrieb, S. 30; Heinrich Wirtz, Die Werksfremdheit der Arbeiter und ihre Überwindung. Eine Untersuchung über das innere Verhältnis der Arbeiter zum Betriebe in der Schwerindustrie und die neueren Bestrebungen zur Besserung des Arbeitsverhältnisses, Diss. Gießen 1930, S. 9 f., 14.

<sup>103</sup> Karl Dunkmann, in: Die menschliche Arbeitskraft, S. 7.

<sup>104</sup> Neumann, Gewerkschaften, S. 205.

<sup>105</sup> Stone, Job Structures, S. 57.

<sup>106</sup> Yano, Hüttenarbeiter, S. 57.

<sup>107</sup> Zit. n. ebd., S. 58.

stellt hatte, verweigerte die Industrie den Stahlarbeitern den Facharbeiterstatus<sup>108</sup>. Die Unabhängigkeit und relative Universalität eines übertragbaren Berufstitels auf dem Arbeitsmarkt hätte die Abhängigkeit gerade der hochqualifizierten Stahlarbeiter vom Betrieb vermindert, die ihre Arbeitsmarktposition schwächte und einen gewissen Disziplinierungsdruck ausübte. So wurden erst in der NS-Zeit, nun auf Initiative der Industrie, „Walz-“ und „Stahlwerker“ 1938 und 1939 als Anlernberufe für Jugendliche anerkannt, als drückender Nachwuchsmangel dazu zwang, die Attraktivität der harten Feuerarbeit zu erhöhen<sup>109</sup>.

Ein Bereich zunehmenden Engagements war daneben die Förderung der „Werksgemeinschafts“-Idee im Ruhrgebiet. Hier ging es in aller Deutlichkeit darum, die Betriebsbezogenheit der Gruppenstrukturen zu nutzen, um ihre Organisation entlang der Klassenlinie zugunsten eines klassenübergreifenden „Korpsgeistes“ aufzubrechen. Mit der Stiftung von Betriebsfahnen, Werkszeitungen, Jubilarfeiern für die Belegschaften und mit der Erziehung von Jungarbeitern im Sinne der „Betriebsgemeinschaft“ durch Einrichtungen des „Deutschen Instituts für technische Arbeitsschulung“ (DINTA), das 1926 auf Betreiben der Schwerindustrie des Ruhrgebiets gegründet worden war, begann ein hochgradig ideologischer „Kampf um die Seele des Arbeiters“, der gegen die deutlich klassenkämpferische Organisation der Arbeitsgruppen gerichtet war, ihre betriebsübergreifende Bindung an die Kampfgewerkschaften zu lösen versuchte und an der betrieblichen Orientierung der Basisgruppen ansetzte<sup>110</sup>. Die Eisen- und Stahlenquete von 1930 zeigte aber, wie weit diese Ideologie an der Realität der Erfahrungen im betrieblichen Alltag vorbeiging, die durch steigenden Leistungsdruck, unverminderte Herrschaftsansprüche der Unternehmens- und Betriebsleitungen und zunehmende Distanzierungsbemü-

<sup>108</sup> Handbuch der Berufe, Art. „Hochofenarbeiter“, S. 207–211; „Stahlwerksarbeiter“, S. 211–217; „Walzwerksarbeiter“, S. 217–222; „Hüttentechniker“, S. 223–227; vgl. Helga Schmedes, Das Lehrlingswesen in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie unter besonderer Berücksichtigung der Verhältnisse in Rheinland und Westfalen, Münster 1931, S. 18, 53, 59, 100.

<sup>109</sup> Yano, Hüttenarbeiter, S. 58 f.

<sup>110</sup> Wirtz, Werksfremdheit, S. 54, 83. Zur Ambivalenz der Betriebsbezogenheit zwischen gewerkschaftlicher Solidarisierung und isolierender „Werksgemeinschaft“ ist besonders die Gegenüberstellung verschiedener Betriebskonzeptionen interessant, S. 100. Allgemein zum Zusammenhang zwischen Aufwertung, neuen arbeitswissenschaftlichen Auswahl- und Ausbildungsformen und der Werksgemeinschaftsidee siehe: Peter Hinrichs, Um die Seele des Arbeiters. Arbeitspsychologie, Industrie- und Betriebssoziologie in Deutschland, Köln 1981; Götz Briefs, Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie. Zur Soziologie und Sozialpsychologie des modernen Großbetriebs in der Industrie, Stuttgart 1934; zum DINTA im Übergang zum Nationalsozialismus: Albin Gladen, Berufliche Bildung in der deutschen Wirtschaft 1918–1945, in: Hans Pohl (Hrsg.), Berufliche Aus- und Weiterbildung in der deutschen Wirtschaft seit dem 19. Jahrhundert, Wiesbaden 1979, S. 53–73, bes. S. 62.

hungen der Ingenieure geprägt war <sup>111</sup>. Das Organisations- und Konfliktverhalten der Hüttenarbeiter änderte sich erst, als die Industrie ihre Vorstellung einer „Betriebsgemeinschaft“ nach Zerschlagung der Gewerkschaften und mit der Autorität des NS-Staates im Rücken zumindest an der Oberfläche erzwingen konnte.

Einen verwandten, aber institutionell anderen Weg beschritt die amerikanische Stahlindustrie. Bereits 1917 bis 1919 entstanden unter sog. „Employee Representation Plans“ (ERP) bei Midvale and Ordnance, Colorado Fuel and Iron, Aramco und Bethlehem Steel „company unions“ auf Betriebsebene. Ähnlich den „gelben“ Gewerkschaften in Deutschland vor dem Krieg standen diese ERP unter der erdrückenden Kontrolle der Werksleitungen, konnten nicht über Bereiche verhandeln, die das ganze Unternehmen betrafen, wie Lohn- und Arbeitszeitregelungen, und erwiesen sich damit hauptsächlich als Instrumente, die den Druck der Basisgruppen in Richtung auf gewerkschaftliche Organisation auffangen, dabei aber gerade ihren überbetrieblichen Zusammenschluß verhindern sollten <sup>112</sup>. Die Isolierung der ERP im jeweiligen Betrieb schrieb die strukturelle Übermacht der Arbeitgeber fest. Obwohl die Stahlarbeiter mehrheitlich an den ERP-Wahlen teilnahmen, war ihr Urteil unzweideutig negativ: „Too much boss – not enough union“, letztlich ein „Betrug“ <sup>113</sup>. Trotz des antigewerkschaftlichen Charakters der ERP war ihre Einführung jedoch eine Konzession, ein defensiver Versuch der Industrie, gegenüber den Organisationsbestrebungen an der Basis eine letzte Barriere zu errichten. Das wurde Anfang der 1930er Jahre deutlich, als die Zahl der ERP angesichts einer drohenden neuen Organisationswelle bis 1934 von 7 auf 93 stieg und auch U.S. Steel sich dem Trend anschloß <sup>114</sup>.

Die Kontinuität der Gewerkschaftsfeindschaft in der Stahlindustrie beider Länder und ihr Scheitern, die Bewegungen an der Basis einzudämmen oder sie „willig und dienstbar zu machen“ <sup>115</sup>, verschärfte Anfang der 1930er Jahre die Konfliktlage: Amerikanische Stahlunternehmen rüsteten zu einem regelrechten „war on unionism“, die deutsche Stahlindustrie manövrierte sich über ihre Bekämpfung gerade der reformistischen Arbeiterbewegung immer weiter in eine offen feindliche Position gegenüber dem Weimarer Sozialstaat und trug letztlich aktiv zur Demontage der Republik bei.

Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen politischen Rahmenbedingungen

<sup>111</sup> Vgl. die Aussagen von Arbeitern und die Schlüsse der Enquete-Kommission in: Hochofenbetrieb und Stahl- und Walzwerke, passim.

<sup>112</sup> Ben M. Selekman, *Employees' Representation in Steel Works*, New York 1924, bes. S. 215, 229; Powers, S. 50; Sweeney, *Steelworkers*, S. 9; Robert R. R. Brooks, *As Steel Goes. Unionism in a Basic Industry*, New Haven, Conn. 1940, S. 43; William T. Hogan, *Economic History of the Iron and Steel Industry in the United States*, Lexington, Mass. 1971, Bd. 3, S. 861.

<sup>113</sup> Zit. nach Hogan, *Economic History*, Bd. 3, S. 870; Sweeney, S. 9.

<sup>114</sup> Hogan, *Economic History*, Bd. 3, S. 1167 f.

<sup>115</sup> Dunkmann, in: *Die menschliche Arbeitskraft*, S. 7.

hatte die Weltwirtschaftskrise nahezu entgegengesetzte Konsequenzen für die amerikanischen und deutschen Hüttenarbeiter und ihr Organisationsverhalten. In den USA traf die Krise eine prosperierende Stahlindustrie hart und plötzlich. Ganze Werke lagen still. 1933 waren 56 v. H. aller Stahlarbeiter arbeitslos, die übrigen arbeiteten selten mehr als zwei bis drei Tage pro Monat. U.S. Steel meldete Kapazitätsauslastungen von 14 v. H.<sup>116</sup> Diese Lage und die relative Abgeschlossenheit der Stahlkommunen ließen den Zusammenhalt der Arbeitsgruppen nicht auseinanderreißen: Sie wurden geschlossen arbeitslos und auch fast geschlossen wieder eingestellt, wenn es Arbeit gab. Die Kampfbereitschaft an der Basis nahm in dieser Atmosphäre noch zu, und die Durchsetzung der Gewerkschaft rückte als Instrument der Krisenlösung in den Mittelpunkt einer Gewerkschaftsideologie mit geradezu sozialutopischer Perspektive. Bei zunehmender Erholung und zunehmendem Beschäftigungsgrad mündete diese Militanz 1934 in neue Organisationsbestrebungen und Streiks. Die ERP erwiesen sich nun für die Basisgruppen als durchaus wertvolle organisatorische Infrastruktur in den Betrieben, als Organisationsform, in der sich eine eigene Führungsgruppe aus der „rank-and-file“-Bewegung herauskristallisieren und Erfahrungen bei der Mobilisierung und Organisation der Arbeitergruppen sowie in kollektiven Verhandlungen sammeln konnte, und als Mechanismus zum Schutz dieser sich zunehmend profilierenden Führer an der Basis gegen gezielte Entlassungen<sup>117</sup>. Die Roosevelt-Administration entwickelte mit dem National Recovery Act (1933) und dem Labor Relations Act (1935) erneut interventionstaatliche Tendenzen und Instrumentarien. Legitimiert durch eine nachfrageorientierte wirtschafts- und sozialpolitische Position garantierte der Staat das Recht auf freie gewerkschaftliche Organisation, zog sich jedoch von dem ursprünglichen Konzept einer aktiven staatlichen Schlichtungsstelle, des ‚National Labor Board‘, mit der Gründung des ‚National Labor Relations Board‘ (NLRB) auf eine eher ordnungspolitische Position zurück. Die pragmatische Politik des NLRB blockierte zwar eine direkte gesetzliche Durchsetzung des Gewerkschaftssystems, schützte aber durch die Kontrolle der „industrial relations“ in den Betrieben die Organisationsbestrebungen an der Basis. Das NLRB reagierte auf den Druck der Belegschaftsverbände und schuf als Konsequenz vieler Einzelentscheidungen Rahmenbedingungen, unter denen die Organisationskampagne der Gewerkschaft zunehmendes Gewicht gewann, die Gewerkschaft die Legitimität ihrer Forderungen öffentlich demonstrieren konnte und das Arsenal der unternehmerischen Antigewerkschaftsmaßnahmen durch die Sanktionierung von „unfair labor practices“ immer weiter eingeschränkt wurde. Da die Arbeitgeber mit der Einführung der ERP das Recht auf

<sup>116</sup> Powers, Cradle, S. 33.

<sup>117</sup> Dieser Punkt ist in der bisherigen Forschung zum Erfolg des CIO nahezu übersehen worden, wird aber um so mehr betont in der autobiographischen und biographischen Literatur. Siehe z. B. den Bericht eines „rank and file“-Führers in: Brooks, Steel, S. 46; vgl. auch S. 75; Davis, Labor and Steel, 266.

„collective bargaining“ stillschweigend anerkannt hatten und der Staat die Verbindlichkeit kollektiver Abmachungen garantierte, verengte sich der Konflikt auf die Frage, wie die Arbeitgeber dazu gebracht werden konnten, die unabhängige Gewerkschaft als ausschließlichen Vertreter der Belegschaften zu akzeptieren. Staatlicher Druck und die Mobilisierung von unten wirkten somit komplementär: Die Politik des NLRB schuf günstige Bedingungen für die Organisation; ihr Effekt hing aber gleichzeitig von der Stärke der „Machtkulisse“ ab, die die Gewerkschaft an der Basis mobilisieren konnte<sup>118</sup>.

Innerhalb der zögernden AFL-Gewerkschaften formierte sich eine starke Oppositionsgruppe, vor allem im Umfeld der ‚United Mine Workers‘, die als ‚Committee for Industrial Organization‘ (CIO) vehement die Organisation der Großindustrie nach dem Industrieverbandsprinzip forderte. 1936 setzte das CIO die Gründung eines eigenständigen ‚Steel Workers Organizing Committee‘ (SWOC) durch, das zum institutionellen Kern einer industrieweiten Stahlarbeitergewerkschaft (seit 1942 ‚United Steelworkers of America‘) werden sollte. Die Kader dieser Industriegewerkschaft und die Führer an der Basis schufen in gemeinsamen ‚mill organizing committees‘ die organisatorische Verbindung zwischen Basisgruppen und Gewerkschaftsführung. Der Druck an der Basis stieg, die Mitgliedszahlen multiplizierten sich rasch (Tabelle 5). ERP-Funktionäre überführten ganze Betriebsgewerkschaften geschlossen in die SWOC-Organisation oder ließen die Belegschaften über die Auflösung der „company unions“ abstimmen<sup>119</sup>. Das einzige direkte Machtinstrument des SWOC blieb aber der Streik, der sich bereits 1919 als unzureichend erwiesen hatte, die Anerkennung der Gewerkschaft zu erzwingen: “[T]housands of steelworkers were all set to strike – even though they were almost certain to lose.”<sup>120</sup> Der komplementäre Druck durch staatliche Sanktionierung unabhängiger Organisationsbestrebungen einerseits, durch die Unterwanderung und Diskreditierung von „company unions“, steigende Beitrittszahlen in die SWOC-Lodges und einen drohenden erneuten industrieweiten Streik andererseits schuf also eine historisch offene Situation, in der die Anerkennung des SWOC möglich, nicht aber determiniert war. Da der Staat auf die gesetzliche Durchsetzung der Anerkennung verzichtete, bedurfte es zusätzlichen Drucks von dritter Seite, damit die Unternehmen die Gewerkschaft akzeptierten, bzw. die Kosten bei fortgesetzter Ablehnung in intolerable Höhe getrieben wurden, denn die Unternehmensleitungen waren sich zunächst sicher und auch gewillt, einen erneuten Streik erfolgreich durchkämpfen zu können, trotz seiner erheblichen ökonomischen und sozialen Kosten. So war es schließlich die Chance der Abschirmung des Binnenmarktes durch Eintritt in die ‚Internationale Rohstahlgemeinschaft‘, der Versuch, dieses Kartell gegenüber der Regierung

<sup>118</sup> Christopher L. Tomlins, *The State and the Unions. Labor Relations, Law, and the Organized Labor Movement in America, 1880–1960*, Cambridge 1985, S. 99, 103, 197.

<sup>119</sup> Powers, *Cradle*, S. 47, Brooks, *Steel*, S. 46, 75; Davis, *Labor and Steel*, S. 266.

<sup>120</sup> Zit. nach Hogan, *Economic History*, Bd. 3, S. 1169.

hoffähig zu machen und *gleichzeitig* einen kostenträchtigen Streik in einer Phase ökonomischer Erholung zu vermeiden, d. h. das *Zusammentreffen* ökonomischen, politischen und sozialen Drucks, das U.S. Steel 1937 veranlaßte, das SWOC als Tarifpartner anzuerkennen<sup>121</sup>. Damit war der erste Schritt zur gewerkschaftlichen Organisation der amerikanischen Stahlindustrie getan. Es bedurfte aber einer Reihe harter und z. T. blutiger Konflikte, bis auch die „Little Steel“-Konzerne 1942 die Gewerkschaft anerkannten.

Im staatlich abgesicherten Tarifsysteem der Weimarer Republik dagegen war gewerkschaftliche Organisation eine bereits ausgereizte Karte. Politische Spaltung und Machtlosigkeit in der Strukturkrise der Industrie blockierten die Gewerkschaften in den späten 1920er Jahren trotz wieder ansteigender Mitgliedszahlen. Die Weltwirtschaftskrise lähmte im Ruhrgebiet, anders als in Pennsylvania, die Bewegung an der Basis. Die hohe und zunehmende Sockelarbeitslosigkeit in der Stahlindustrie hatte schon um 1929 einen spürbaren Druck auf die Hüttenarbeiterschaft ausgeübt und Streikbewegungen – sowie Widerstand gegen Leistungssteigerungen und Akkordkürzungen auf Betriebsebene überhaupt – schwierig gemacht<sup>122</sup>. Die Krise trieb die Arbeitslosenzahlen nun dramatisch in die Höhe, ohne daß die Gewerkschaften irgendeinen Schutz boten<sup>123</sup>. Die Krise entsolidarisierte nicht, aber sie isolierte die Arbeiter. Die Arbeitslosen schließlich fielen aus dem Netz der Gruppenstrukturen heraus und konnten von den Gewerkschaften nicht mehr erreicht werden. Die Machtlosigkeit in ihrem eigentlichen Tätigkeitsbereich verwies die Gewerkschaften auf die Ausübung politischen Drucks. Auch der Streik wurde damit auf die politische Funktion symbolischer Machtdemonstration reduziert. Die Fragmentierung der Richtungsgewerkschaften blockierte aber auch eine immerhin mögliche verstärkte Mobilisierung der Hüttenarbeiter für einen solchen politischen Kampf. Welchen Mobilisierungseffekt ein damit verhinderter Generalstreik unter den Krisenbedingungen gehabt hätte und ob er über die Symbolik des Widerstandes hinaus hätte politische Wirkungen erzielen können, muß offen bleiben.

<sup>121</sup> Vgl. die überzeugende Interpretation bei Lauderbaugh, *Business*, S. 450. Unter staatlichem Druck und dem starken Druck der sich zunehmend organisierenden Belegschaften war es die ökonomische Zwangslage, die in der ja traditionellen Konfliktlage letztlich den Ausschlag zugunsten der Anerkennung der Gewerkschaft durch U. S. Steel gab.

<sup>122</sup> Stahl- und Walzwerke, *passim*. Der Arbeitsmarktdruck wird in vielen Arbeiterausagen betont und als ein Grund unter anderen für die Hinnahme zunehmender Leistungsanforderungen angeführt, ebenso als Grund für die zunehmende Abhängigkeit hochqualifizierter Stahlarbeiter vom Unternehmen. Zum Einfluß auf die Kampffähigkeit der Belegschaften in der Krise vgl. Zollitsch, *Arbeiter*, S. 265.

<sup>123</sup> Heinrich Niebuhr, *Die Arbeitslosigkeit in der deutschen Eisen schaffenden Industrie*, in: Manuel Saitzew (Hrsg.), *Die Arbeitslosigkeit der Gegenwart*, Teil 2, München 1932, S. 33–79; Neumann, *Gewerkschaften*, S. 206 über die Machtvorteile der diversifizierten großen Stahlkonzerne auch gegenüber gesetzlich verankerten Gewerkschaften in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit.