

WESTFÄLISCHES INSTITUT FÜR REGIONALGESCHICHTE
LANDSCHAFTSVERBAND WESTFALEN-LIPPE
MÜNSTER

FORSCHUNGEN ZUR REGIONALGESCHICHTE

Band 18

Herausgegeben von Karl Teppe

 Landschaftsverband
Westfalen-Lippe

POLITISCHE ZÄSUREN UND
GESELLSCHAFTLICHER WANDEL
IM 20. JAHRHUNDERT

Regionale und vergleichende Perspektiven

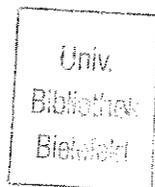
Herausgegeben
von
Matthias Frese und Michael Prinz

FERDINAND SCHÖNINGH PADERBORN 1996

u
97/5424
Redaktion: Matthias Frese/Michael Prinz

14
CI 260
P7 Z1G

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek
Politische Zäsuren und gesellschaftlicher Wandel
im 20. Jahrhundert:
regionale und vergleichende Perspektiven /
hrsg. von Matthias Frese und Michael Prinz. -
Paderborn: Schöningh, 1996
(Forschungen zur Regionalgeschichte; Bd. 18)
ISBN 3-506-79590-2
NE: Frese, Matthias [Hrsg]; GT



© 1996 Ferdinand Schöningh, Paderborn
(Verlag Ferdinand Schöningh GmbH, Jühenplatz 1, D-33098 Paderborn)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk sowie einzelne Teile desselben sind urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen ist ohne vorherige schriftliche
Zustimmung des Verlages nicht zulässig.

Printed in Germany. Herstellung: Druckhaus Aschendorff, Münster
ISBN 3-506-79590-2

Thomas Welskopp

Soziale Kontinuität im institutionellen Wandel. Arbeits- und industrielle Beziehungen in der deutschen und der amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie von der Jahrhundertwende bis zu den 1960er Jahren

1. Einleitung und Fragestellung

Bei der Annäherung an die Frage nach dem Verhältnis von politischen Zäsuren und gesellschaftlichem Wandel wird man nicht bei exakteren Grenzziehungen zwischen Politik- und Sozialgeschichte oder bei der Forderung nach veränderten Periodisierungen stehenbleiben wollen. Dies nämlich hätte die Folge, einerseits eine Politikgeschichte zu reproduzieren, die mit ihrer immanenten Absolutsetzung politischer Haupt- und Staatsaktionen gesellschaftliche Prozesse ausblendet oder linear aus diesen ableitet. Die Konsequenz für eine ebenfalls traditionell enggefaßte Sozialgeschichte wäre andererseits, Politik auf eine Konstellation sozialer Faktoren zu reduzieren, wie dies in der sog. ‚politischen Sozialgeschichte‘ in der Tat zuweilen zu beobachten ist, oder eine „social history with the politics left out“ zu betreiben, die politische Prozesse nur noch als ‚entferntes Rauschen‘ im Hintergrund langfristiger sozialer Trendentwicklungen wahrnimmt. Das zu lösende Problem dürfte darin bestehen, auf methodisch-theoretischem Wege eine kategoriale Plattform dafür zu errichten, Sozialgeschichte für das ‚Politische‘ zu öffnen, wo dies sozial relevant wird, und umgekehrt Politik selber als sozialen *Prozeß* in einem eigenständigen (aber nicht unabhängigen) Handlungsfeld transparent zu machen. Hierzu gehört neben der eigengewichtigen Rekonstruktion von sozialen Beziehungsmustern in den Betrieben und außerbetrieblichen Lebenswelten vor allem die Analyse der *Vermittlungsebenen* zwischen dem ‚Sozialen‘ und dem ‚Politischen‘ oder genauer: die Analyse 1. der Beziehungen zwischen sozialer Basis und Organisation, 2. der sozialen Beziehungen innerhalb der Organisationen und 3. des ‚Organisationshandelns‘ in deren institutioneller Umwelt. Diese Dimensionen vermitteln erst in ihrem Zusammenspiel und Ineinander die – gefilterte und gebrochene – Transformation sozialer Impulse in die politische Sphäre und umgekehrt die – oft genug begrenzten – politischen Rückwirkungen auf soziale Prozesse und Konstellationen. Eine solche methodisch bewußte wechselseitige Öffnung und Durchdringung von Sozial- und Politikgeschichte scheint für das 20. Jahrhundert – und hier vor allem für die Phase zwischen den 1920er und den 1960er Jahren – noch vorranglicher als für die Geschichte des 19. Jahrhunderts, haben wir es doch in diesem Zeitraum sowohl mit einer Reihe folgenreicher und nachwirkender gesell-

schaftlicher Entwicklungstrends als auch mit einem wahren Trommelfeuer gravierender politischer Entscheidungen und Umbrüche zu tun.¹

Die Geschichte der Arbeits- und industriellen Beziehungen bietet in diesem Verständnis den Blick auf einen im Zeitalter des ‚klassischen Industrialismus‘ zentralen Sektor gesellschaftlicher Strukturmuster. Mit der Eisen- und Stahlindustrie rückt zudem eine Branche in das Zentrum der folgenden Betrachtungen, die zwischen den 1920er und den 1960er Jahren zusammen mit wenigen anderen großindustriellen Produktionszweigen zum industriellen Leitsektor der deutschen Ökonomie gehörte. Zudem macht diese Branche interessant, daß sie in den 1920er Jahre als konfliktträchtiges Feld gesellschaftlicher Instabilität hervortrat, seit den 1950er Jahren jedoch – jedenfalls bis zum Einsetzen der Strukturkrise in den 1970er Jahren – zum trendsetzenden und stilprägenden Inbegriff des mitbestimmungsgeregelten Nachkriegskonsenses zwischen Kapital und Arbeit avancierte. Der folgende Beitrag untersucht aus diesem Grunde am Beispiel der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie 1. die Herausbildung und den Wandel der sozialen Produktionsbeziehungen innerhalb und zwischen den verschiedenen sozialen Gruppen im Betrieb (Arbeiter, Meister, Ingenieure, Betriebsleiter, höheres Management), 2. die sich aus diesen Beziehungsmustern ergebenden kollektiven Handlungsressourcen, -dispositionen und -formen vor allem der *Hüttenarbeiterschaft* und 3. das Verhältnis dieser sozialen Basis in den Hüttenwerken beiderseits des Atlantik zu den unterschiedlichen, sich verändernden, vor allem aber nur zu einem gewissen Grade basisproduzierten und -beeinflußten gewerkschaftlichen Organisations- und Politikformen in der politischen Umwelt der jeweiligen Gesellschaft.

Dabei gilt besonderes Augenmerk der für den industriellen Sektor spezifischen Berührungs- und Durchdringungszone gesellschaftlicher und politischer Prozesse: der Sphäre gewerkschaftlicher Organisation und betrieblicher Mitbestimmung, die zudem für die ersten Jahrzehnte der Bundesrepublik unzweifelhaft besondere gesellschaftliche Relevanz besaß. Es ist mir bewußt, daß die Geschichte von Gewerkschaftspolitik und *Montanmitbestimmung* nicht vollständig aus den Betrieben rekonstruierbar ist und insbesondere dem Prozeß politischen Handelns als sozialer Praxis in und von Organisationen im oben geforderten Sinne eine eigenständige Bedeutung zukommt, der dieser Beitrag mit seiner Basisperspektive nicht voll gerecht werden kann. Mit der Konzentration auf die soziologischen Grundlagen betriebsorientierter Industriegewerkschaftsstrukturen und direkter Mitbestimmung sowie auf die Beziehungen zwischen der sozialen Basis in den Hüttenwerken und den institutionellen ‚Kolonisierungen‘ und Transformationen durch Gewerkschaften und Betriebsvertretungen rücken jedoch soziale Prozesse in den Blick, die, wie

¹ Vgl. zu diesen theoretischen Komplexen ausführlich: Thomas Welskopp, Ein modernes Klassenkonzept für die vergleichende Geschichte industrialisierender und industrieller Gesellschaften. Kritische Skizzen und theoretische Überlegungen, in: Karl Lauschke/Thomas Welskopp (Hg.), Mikropolitik im Unternehmen. Arbeitsbeziehungen und Machtstrukturen in industriellen Großbetrieben des 20. Jahrhunderts, Essen 1994, S. 48–106; ders., Industriegesellschaft, Bürgergesellschaft und Machtstaat. Thesen zu einem Gesellschaftskonzept für die vergleichende Gesellschaftsgeschichte jenseits der Modernisierungstheorie, MS Freie Universität Berlin 1992.

ich im folgenden argumentiere, die organisierten industriellen Beziehungen in dieser Branche ganz wesentlich mitgestaltet haben.

Eine höchst stabile Konstellation korporatistischer industrieller Beziehungen, basierend auf den Säulen: *betriebsgestützte* Industriegewerkschaft, Einheitsgewerkschaft, Flächentarifvertrag und kombinierte betriebliche und Unternehmensmitbestimmung, kennzeichnete die sozialen Verhältnisse in der Branche seit den 1950er Jahren.² Diese Konstellation haben Historiker bislang in der Regel allein als Konsequenz *politischer* Entscheidungen dargestellt. Insbesondere galt ihnen die Durchsetzung der (politischen) Einheitsgewerkschaft vorrangig als Ergebnis eines schmerzhaften Lernprozesses deutscher Gewerkschaftsführer aus der Niederlage einer weltanschaulich zersplitterten Arbeiterbewegung gegen den *Nationalsozialismus*.³ Auch die Mitbestimmung wurde bisher als Konsequenz eines im wesentlichen politischen Kampfes betrachtet.⁴ Ohne die Erfahrungen des NS, der Demontagekrise und der politischen Nachkriegsverhältnisse unterbewerten zu wollen, wird im folgenden dagegen auf die *Bedeutung sozialer Basisprozesse* für die Herausbildung und Stabilisierung eines bestimmten Typus betrieblich verankerter Industrie- und einheitsgewerkschaftlicher Organisation in der Eisen- und Stahlindustrie hingewiesen.

Zunächst kann man zwar die Herausbildung von Einheitsgewerkschaften in einer Reihe von Ländern nach dem Zweiten Weltkrieg ebenfalls auf kurzfristig wirkende politische Faktoren – und mithin die Zäsur von 1945 – zurückführen. Die Situation in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie war jedoch nicht nur von der Etablierung dieses Organisationstyps geprägt, sondern darüberhinaus von einer besonders engen, in vielen anderen Ländern und Branchen so nicht nachweisbaren Verzahnung von Basis und Organisation, die letzterer erst ihren beträchtlichen Rückhalt und ihre enorme Stabilität verlieh. In dieser Beziehung zeigt der amerikanische Vergleichsfall – trotz fehlender Zäsur von 1945 – frappierende Parallelen. Es war eine strukturelle Affinität zwischen Basis und Organisation, so lautet daher meine These, die diese feste Verankerung des Prinzips ‚Einheitsgewerkschaft‘ in der Eisen- und Stahlindustrie erklärt, eine Affinität also, die ohne die Rekonstruk-

² Vgl. dazu jetzt: Karl Lauschke, „Wir sind heute mehr Mensch als früher“. Unternehmenskultur in einem montanmitbestimmten Großbetrieb der fünfziger Jahre, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte (1993), S. 137–157.

³ Vgl. Frank Deppe u. a., Einheitsgewerkschaft. Quellen – Grundlagen – Probleme, Frankfurt/M. 1882, und darin bes.: Josef Schleifstein, Zu den historischen Quellen und politischen Grundlagen der Bildung von Einheitsgewerkschaften nach 1954, S. 9–19; 16ff.; Frank Deppe, Die Funktion der Einheitsgewerkschaft und der Kampf um eine gesellschaftliche Neuordnung nach 1945, S. 20–35. Ähnlich bereits: Anne Weiß-Hartmann/W. Hecker, Die Entwicklung der Gewerkschaftsbewegung 1945–1949, in: Frank Deppe u. a. (Hg.), Geschichte der deutschen Gewerkschaftsbewegung, Köln 1977, S. 272–319. Differenzierter: Ulrich Borsdorf u. a. (Hg.), Grundlagen der Einheitsgewerkschaft. Historische Dokumente und Materialien, Köln 1977, bes. S. 217ff.; Siegfried Mielke, Die Neugründung der Gewerkschaften in den westlichen Besatzungszonen 1945 bis 1949, in: Hans-Otto Hemmer/Kurt-Thomas Schmitz (Hg.), Geschichte der Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland. Von den Anfängen bis heute, Köln 1990, S. 19–83; 22f.

⁴ Gloria Müller, Strukturwandel und Arbeitnehmerrechte. Die wirtschaftliche Mitbestimmung in der Eisen- und Stahlindustrie 1945–1975, Essen 1991.

tion der sozialen Produktionsbeziehungen in der Branche nicht angemessen zu begreifen ist. Die Konzentration auf den Begriff der *politischen* Einheitsgewerkschaft verdeckt zudem, daß das Überwinden weltanschaulicher Spaltung hier eher einen nur sozial zu interpretierenden Weg „hinaus aus der Politik“ reflektierte und damit einen in den USA bereits seit den 1930er Jahren vollzogenen organisatorischen Anpassungsschritt an die ‚Verbetrieblichung‘ sozialer Produktionsbeziehungen und *Industrial Relations* darstellte.⁵ Auch die endgültige Durchsetzung des Industriewerkschaftsprinzips in der Hüttenindustrie besaß eine gewichtige sozialstrukturelle Komponente insofern, als hier Industriewerkschaft zur organisationellen Integrationsstruktur vorformierter *betrieblicher Basiseinheiten* wurde – ganz ähnlich wie in den USA, aber anders als in den schon früh entwickelten deutschen Industriewerkschaften etwa der *metallverarbeitenden* Industrie, die eher politischen Koalitionen traditioneller Berufsverbände glichen. Während die Stahlarbeiter in den USA eine eigenständige Gewerkschaft formten, spielten die Hüttenarbeiter in der *IG Metall* seit den 1950er Jahren (und bis heute) bezeichnenderweise eine soziale Sonderrolle, der in getrennten Tarifrunden Rechnung getragen wird. Die zentrale Rolle der Mitbestimmung in der Eisen- und Stahlindustrie schließlich, die in der Auseinandersetzung um die *Montanmitbestimmung* zum Ausdruck kam, wäre nicht verständlich, hätte es sich bei den diesbezüglichen Vorschlägen und Forderungen nur um Pläne ehrgeiziger Spitzenfunktionäre gehandelt. Vielmehr, und das beweist erneut der Blick auf die amerikanische Vergleichsseite, handelte es sich beim militanten Streben der Hüttenarbeiter nach Partizipation, Autonomie und anerkannter Mitverantwortung um aus ihren kollektiven Arbeitsbedingungen und -erfahrungen erwachsene Dispositionen, die erst den enormen Basisdruck erzeugten, mit dessen Rückhalt die weiterreichenden Mitbestimmungsregelungen durchgesetzt werden konnten. Hier bildete die amerikanische Variante der Entwicklung lediglich eine andere – und langfristig nachteilige – institutionelle Reaktionsform auf gleichartige soziale Probleme und Bedingungen. Um diese bislang ausgeblendete ‚soziale Unterseite‘ von Organisationsprozessen, die in den 1950er Jahren ihren vorläufigen Abschluß fanden und die die gesellschaftliche Realität der ‚alten‘ Bundesrepublik tiefgreifend prägten, soll es in den folgenden Abschnitten gehen.

Der deutsch-amerikanische Langzeitvergleich bietet dabei für die Frage nach dem Verhältnis politischer Zäsuren zu gesellschaftlichen Prozessen eine reizvolle Analysekonstellation: Die Langzeitperspektive, die über den zur Diskussion stehenden Zeitraum zwischen 1920 und 1960 rückwärts hinausgreift, ermöglicht *erstens* einen diachronen Vergleich verschiedener Typen von Wandel und Kontinuität. Dabei wird deutlich, daß sich in den Hüttenwerken sowohl der deutschen als auch der amerikanischen Vergleichsseite seit etwa 1910 in einem komprimierten und äußerst dynamischen Prozeß ein neuartiges Muster von Arbeits- und industriellen Beziehungen durchsetzte, das sich zu einer langlebigen Konstellation, einem stabilen *sozialen Betriebssystem* (Oscar Stillich) verdichtete.⁶ Der rapide Wan-

⁵ Vgl. Wolfgang Zollitsch, Arbeiter zwischen Weltwirtschaftskrise und Nationalsozialismus. Ein Beitrag zur Sozialgeschichte der Jahre 1928 bis 1936, Göttingen 1990, S. 158 u. ö.

⁶ Begriff bei: Otto Stillich, Die Eisen- und Stahl-Industrie, Berlin 1904, S. 11.

del, der sich kaum berührt von den politischen Wendemarken jener Zeit vollzog, war eine Folge der besonderen Bedingungen in der Eisen- und Stahlindustrie beider Länder, ein qualitativer Umschlag eigentlich linearer Trends und zyklischer Konjunkturausschläge, der die Produktionstechnik und -organisation der Betriebe auf eine neue Entwicklungsstufe schob. Die bis Anfang der 1920er Jahre auf beiden Vergleichsseiten frappierend parallel ausgebildete Konstellation des sog. ‚Crew‘-Systems erwies sich in den folgenden Jahrzehnten – und eigentlich weit über das Ende des Untersuchungszeitraums hinaus – als ungemein stabil.⁷ Es prägte die Arbeits-, Kooperations- und Machtbeziehungen in den Werken ebenso wie die Formen und die Stoßrichtung kollektiven Handelns und interessenpolitischer Organisation in eigentümlicher Weise und über alle politischen Trendwenden hinweg. Der synchrone Vergleich zwischen Deutschland und den USA ergänzt nun *zweitens* – nach dem Nachweis der Branchen- (und nicht: nationalen) Gebundenheit der sozialen Basisprozesse in der Industrie, was ihre Ähnlichkeit erklärt – den diachronen Abgleich von Basisstrukturen und Organisationsprozessen. Sowohl im Blick auf die zerklüftete Weimarer Politiklandschaft, auf den NS und auf die Nachkriegsjahrzehnte als auch im Kontrast zu den Phasen des amerikanischen ‚welfare capitalism‘, des ‚New Deal‘ und des Aufstiegs der CIO-Gewerkschaften geht es hier um die Bedingungen, Formen und Auswirkungen der institutionellen Variation gleichartiger und höchst stabiler sozialer Prozesse. Während diese selber sich politischen Einwirkungen gegenüber weitgehend unempfindlich zeigten und sensibel eher auf konjunkturelle und branchenstrukturelle – also *ökonomische* – Wechsellagen reagierten, waren es sowohl *gesellschaftliche*, z. B. in der Form vorgegebener gewerkschaftlicher Organisationsangebote wirksame, als auch im engeren Sinne *politische* (oder hier auch: *nationale*) Faktoren, so etwa die Interventionsneigung und -richtung des Staates, die über den jeweiligen *institutionellen Ausdruck* entschieden, den diese Basisprozesse annahmen. Zwar bestimmte die soziale Konstellation des *Betriebssystems* stets die Bandbreite der *strukturell geeigneten* und *erfolgversprechenden* Organisationsformen; deren historische Realisierungen aber hingen darüber hinaus von externer – politischer – Einflußnahme ab, und diese beeinflussten wiederum maßgeblich den Grad, zu dem die Hüttenarbeiter beider Länder ihr Interessenvertretungspotential wirksam zu mobilisieren und zu organisieren vermochten. Die Konstellationen, die in diesem Prozeß seit den 1930er Jahren in den USA und seit den 1950er Jahren in Deutschland entstanden, erwiesen sich dabei als strukturell erstaunlich ähnlich gelagerte, institutionell freilich folgenreich voneinander ab-

⁷ Dieser Beitrag fußt auf meiner Dissertation: Thomas Welskopp, Arbeit und Macht im Hüttenwerk. Arbeits- und industrielle Beziehungen in der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie von den 1860er bis zu den 1930er Jahren, Bonn 1994. Dort auch die detaillierte Rekonstruktion des ‚Crew‘-Systems und seiner Vorläufer auf der Basis archivalischer Forschung. In diesem Beitrag werden im folgenden in der Regel nur Zitate und Detailangaben belegt. Für eine volle Dokumentation vgl. die entsprechenden Kapitel der o. a. Studie. Eine Ausnahme bilden Studien und Materialien zur Eisen- und Stahlindustrie in den 1950er und 1960er Jahren. Vgl. auch: Thomas Welskopp, Kooperationsformen und Machtbeziehungen im Industriebetrieb: Die deutsche und die amerikanische Eisen- und Stahlindustrie in der Zwischenkriegszeit, in: Klaus Tenfelde (Hg.), Arbeiter im 20. Jahrhundert, Stuttgart 1991, S. 142–192.

weichende, gegenüber ihren historischen Vorläufern jedoch sehr weitgehende Anpassungsformen an die sozialen Bedingungen und Bedürfnisse der Belegschaften in den Hüttenbetrieben.

2. Die Entstehung und Strukturelemente des ‚Crew‘-Systems seit Anfang des 20. Jahrhunderts

Die Produktion von Roheisen, das ‚Frischen‘ des Eisens zu Stahl sowie dessen Weiterverarbeitung zu Walzprodukten vollzog sich in den deutschen und amerikanischen Hüttenwerken der Jahrhundertwende in bereits technisch vollintegrierten, in ‚übermannsgröße‘ Dimensionen hineingewachsenen Anlagen. Die Fertigungsprozesse waren auf das Durchschleusen größtmöglicher Materialmassen durch zentralisierte Anlagenkomplexe ausgerichtet. Die seit der Einführung der Flußstahltechnologien in den 1870er Jahren dramatisch beschleunigte Vergrößerung der Gefäß- und Werkstoffdimensionen hatte die Mechanisierung einiger Bedienungseinrichtungen vor allem in den Stahl- und Walzwerken sowie derjenigen Transport- und Materialmanipulationseinrichtungen unabdingbar gemacht, die die Bewegung von Werkstoffmassen übernehmen mußten, welche auch durch die Heranziehung umfangreicher Arbeitergruppen nicht mehr in Handarbeit zu bewältigen waren. Trotz ihres Charakters als moderne Anlagenindustriebetriebe, deren Mechanisierungsgrad im Branchenvergleich Spitzenpositionen einnahm, repräsentierten die Hüttenwerke der Jahrhundertwende jedoch einen Zustand der unvollständigen, der *Teilmechanisierung*.⁸

Zunächst war die Ausstattung der eigentlichen Aggregate mit mechanischen Vorrichtungen und Bedienungselementen wesentlich früher und weitergehend erfolgt als die Mechanisierung der Anlagensteuerung und der Einrichtungen für Materialtransport und -manipulation. Darüber hinaus waren letztere auf die grobe Werkstoffbewegung beschränkt. Der begrenzte Aktionsradius sowie die mangelnde Steuerergauigkeit und Griffsicherheit der Transporteinrichtungen konservierten einen hohen und mit steigendem Ausstoß exponentiell zunehmenden Bedarf an ‚Muskelarbeit‘ – zum einen als ‚Puffer‘ zwischen mechanischer Einrichtung und Aggregat und zum anderen zur begleitenden ‚Gewährleistung‘ der exakten Materialbewegung durch die Kräne und Walzvorrichtungen, welche den Arbeitern nur die größten und schwersten Hebearbeiten abnahmen. Daneben existierten weiterhin ‚Mechanisierungslücken‘ innerhalb und zwischen den vergleichsweise weit mechanisierten Fertigungsstufen. Auch um die Jahrhundertwende wurde die Begichtung von Hochöfen und die Beschickung von Siemens-Martin- und Walzwerksöfen noch ebenso in reiner Handarbeit bewältigt wie die Steuerarbeit und Materialhandhabung an Walzstraßen für leichte bis mittelschwere Erzeugnisse.

⁸ Zu diesem Produktionssystem vgl. die ausführliche Analyse und Darstellung in: Welskopp, Arbeit und Macht im Hüttenwerk, Teil III; vgl. auch: ders., Arbeit und Zusammenarbeit im Hüttenwerk. Deutsche und amerikanische Beispiele, 1860–1930, in: Ottfried Dascher/Christian Kleinschmidt (Hg.), Die Eisen- und Stahlindustrie im Dortmunder Raum. Wirtschaftliche Entwicklung, soziale Strukturen und technologischer Wandel im 19. und 20. Jahrhundert, Dortmund 1992, S. 149–179; 162–169.

Die stetige Produktionssteigerung und Anlagenvergrößerung im ‚schnellbetriebenen‘, zentralisierten und teilmechanisierten Hüttenwerk der Jahrhundertwende bestimmte die Kooperationsformen im Betrieb entscheidend. Die *kolonnenförmige Organisation* der Arbeit war flächendeckend in alle Segmente der Produktion eingedrungen. In den Transport- und Materialbewegungsbereichen hatten mannstarke, homogene Kolonnen unqualifizierter, vor allem körperlich geforderter Arbeiter seit jeher dominiert. Steigender Materialdruck führte hier zur Zunahme der *Zahl* dieser Arbeitsgruppen bei stärkerer Arbeitsteilung *zwischen* ihnen und zur enormen Erhöhung ihres Umfangs. Im Zuge der Teilmechanisierung wurden solche Kolonnen nun in wachsender Zahl und Stärke in die Kooperation mit den Maschinisten einbezogen, die die Kräne, Rollgänge und anderen Hilfseinrichtungen bedienten. Um mit dem steigenden Ausstoß Schritt zu halten, stellte man schließlich den qualifizierten Produktionsarbeitern eine immer größere Zahl von Hilfsarbeitern als zusätzliche ‚Muskelmasse‘ zur Bewältigung der manuellen Steuerarbeit und Materialmanipulation an die Seite. Hierdurch wandelte sich die vormals teamförmige Zusammenarbeit zwischen den Qualifizierten zur arbeitsteiligen Kooperation zwischen eng spezialisierten Kolonnen mit dem qualifizierten Produktionsarbeiter an der Spitze, der im Wortsinne als ‚Vor-Arbeiter‘ fungierte, und einer Reihe unqualifizierter Helfer gleichsam als seinem verlängerten Hebelarm. Seine Tätigkeiten büßten dadurch nicht ihren qualifizierten Charakter ein. Aber die zahlenmäßige Dominanz seiner Helfer und die Anforderungen an die Organisation kollektiver ungelerner Arbeit bewirkten seine Unterordnung unter die sozialen Interaktionsmuster der Kolonne. Wie die Struktur der Kolonnen, so prägte die ungelernete Hilfs- und Transportarbeiterschaft auch das Profil der gesamten Hüttenwerksbelegschaften: Um 1900 stellten sie beiderseits des Atlantik rd. 80 v. H. der Hochofenbesatzungen, rd. 60 v. H. der Arbeiterschaft in den Stahlwerken und etwa 50 v. H. des Bedienungspersonals schwerer und mittelschwerer Walzstraßen.

Die Koordination der Kolonnengefüge und ihre Anleitung und direkte Kontrolle oblag manuell nicht mitarbeitenden Meistern und ‚foremen‘, deren Position im Übergang zur Teilmechanisierung in ihrer charakteristischen Form neu entstanden war. Über diese arbeitspraktische Kommandotätigkeit hinaus fungierten sie als direkte Vorgesetzte und Träger delegierter unternehmerischer Herrschaftsgewalt, deren Autorität auch die fachlich gleich kompetenten qualifizierten Kolonnenmitglieder unterworfen waren. Da sich Betriebsleiter und Ingenieure auf die technische Organisation der Fertigungsprozesse konzentrierten, waren Meister und ‚foremen‘ in der Leitung ihrer Kolonnengefüge und in ihrer nahezu unumschränkten Machtausübung über die Belegschaften weitgehend autonom. Gleichwohl lastete auf ihnen der über die Betriebsleiter und Ingenieure ‚blind‘ nach unten vermittelte Druck pauschaler Produktionsvorgaben und persönlicher Verantwortung für das Produktionsergebnis, der keine definierten Instrumentarien gegenüberstanden, um die unbeweglichen, von der fachlichen Inkompetenz und natürlichen Passivität ihrer ungelernen Mitglieder geprägten Kolonnen zur höchsten Verausgabung bei ihren kräftezehrenden Verrichtungen zu bewegen. Daher griffen die Meister – in den USA oft ‚pusher‘ genannt – zum Mittel unausgesetzter, rücksichtsloser Antrei-

berei. Permanente personale Kontrolle, die latente Entlassungsdrohung, willkürliche Sanktionen und ein Klima aus Angst, Kasernenhofjargon, Demütigung und körperlicher Gewalt trieben die Kolonnen zur Erfüllung ihrer Mindestleistungen, nur um bei jeder Unterbrechung der Arbeit wieder in die Lethargie zurückzusinken, die aus ständiger physischer Überforderung und Übermüdung resultierte. Schon zeitgenössische Beobachter in Deutschland und den USA bezeichneten dieses in beiden Ländern in frappierender Ähnlichkeit ausgebildete Produktionsgefüge als ‚Antreibe-‘ bzw. ‚Drive‘-System.

Die permanente Präsenz des direkten Vorgesetzten am Arbeitsplatz, die aufgrund extremer Fluktuationsraten ständig wechselnde Zusammensetzung der Kolonnen und ihr ethnisch bunt zusammengewürfelter Charakter ließen keinerlei Raum für die Aufnahme stabiler Gruppenbeziehungen, welche auch eine Basis für solidarische Belegschaftshandeln hätten bilden können. Damit aber waren die Kolonnenarbeiter dem Druck des ‚Drive‘-Systems und seiner Funktionsträger wehrlos ausgesetzt. Weder im Betrieb noch in den Wohnvierteln jenseits der Werkstore, auf die die beherrschende Macht der Konzerne in der Form politischer Dominanz ausgriff, konnte sich kollektive Gegenmacht entfalten. Daher blieben die Hüttenarbeiter beider Länder auch weitgehend außer Reichweite der bestehenden Gewerkschaften, insoweit diese überhaupt Anstrengungen unternahmten, die „willenlosen Hüttenklaven“ vom gesicherten Terrain benachbarter Branchen aus zu organisieren.

In keiner Phase der Entwicklung war die Ähnlichkeit der Arbeitsbedingungen und –beziehungen in der deutschen und der amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie schärfer ausgeprägt als in der des ‚Drive‘-Systems. Dieser eigentümlich hohe Grad an Konvergenz korrespondierte bezeichnenderweise mit einem auffälligen organisatorischen Vakuum auf beiden Vergleichsseiten, vor allem, was die Arbeiterschaft anging. Mit Ausnahme aggressiven Verbandshandelns in erster Linie im Lager der deutschen Stahlindustriellen vollzog sich die soziale Entwicklung in den Unternehmen beiderseits des Atlantik staats- und politikfern, seitens der Industrie institutionell sorgfältig abgeschirmt. Daher signalisierte die auffällige Ähnlichkeit der sozialen Beziehungen im Betrieb neben den gleichartigen Produktionsbedingungen in der Branche für die beiden Führer auf dem Weltmarkt vor allem auch das Fehlen institutioneller ‚Scharniere‘, über die politische Zäsuren auf die soziale Ebene der Betriebe hätten durchschlagen können.

Die Beschleunigung der Trends zur Steigerung der Produktionsmengen, Erhöhung des Produktionstempos und Vergrößerung der Aggregate stieß bald nach der Jahrhundertwende an die absoluten Leistungsgrenzen des Handbetriebs, der teilmechanisierten Produktion und der logistischen Bewältigungskapazität zentralisierter Anlagenkomplexe. Jede weitere Expansion wurde vom Übergang zu einer neuartigen Anlagenkonzeption und -generation abhängig, deren schnelle und flächendeckende Durchsetzung zwischen etwa 1905 und 1925 in ihrer Radikalität und Tragweite von den Zeitgenossen kaum angemessen erfaßt wurde, weil sie, anders als während der Diffusion der Flußstahltechnologien im letzten Viertel des 19. Jahrhunderts, nicht mit spektakulären Basisinnovationen verbunden war. An den

einzelnen Stahlstandorten des Ruhrgebiets und der Region Chicago–Pittsburgh wandelten sich die Produktionsstrukturen im Zuge von Neubauten, unzähligen Umbauten und technisch-organisatorischen Anpassungen jedoch fundamental und oft binnen weniger Jahre. Die in diesem Kontext ebenfalls radikal veränderten Formen der Arbeit und Zusammenarbeit in den Hüttenwerken ließen die Zusammenhänge des ‚Drive‘-Systems erodieren und ein neuartiges *soziales Betriebssystem* an seine Stelle treten.⁹ Auch dieser sozial höchst folgenreiche Wandlungsprozeß vollzog sich abseits von den politischen Zäsuren des Weltkriegs und der erratischen politischen Wechsellagen der 1920er Jahre. Allenfalls über Veränderungen von Marktbedingungen, und in diesem Sinne verzögernd oder beschleunigend, wirkten politische Prozesse auf die Umgestaltung der Produktionsstrukturen in der Eisen- und Stahlindustrie beider Länder ein, die trotz des so unterschiedlichen politischen Kurses beider Gesellschaften in frappierend einheitlicher Richtung und vergleichbarer Dynamik fortschritt.

Die weitgehende Ausschaltung der Handarbeit war die zentrale Voraussetzung für einen weiteren Quantensprung in den Anlagen- und Produktdimensionen und nicht Mechanisierungszweck in eigenem Recht. Das galt vor allem für die Hochofen- und Siemens-Martin-Werke, wo räumliche Beschränkungen einer fortgesetzten Massierung von Arbeitskräften Grenzen setzten.¹⁰ Hier übernahmen vollmechanische Möllertransportanlagen und Schrägaufzüge bzw. elektrische Chargierkräne die Aufgaben der besonders mannstarken Begichtungs- und Beschickungskolonnen. Ausgedehnte Systeme von Deckenlaufkränen mit drei unabhängig voneinander arbeitenden Elektromotoren ersetzten die schwerfälligen hydraulischen und Dampfbohlenkräne. Sie machten z. B. in Konverterstahlwerken die Verarbeitung von Schmelzgewichten von 30 t und mehr überhaupt erst praktikabel.¹¹ In den schweren und mittelschweren Walzwerken verdrängten elektrifizierte Rollgänge, Kanteinrichtungen, Verschiebelineale und Steuersysteme die Hebel und ‚Rängel‘

⁹ Vgl. mit vielen Einzelbeispielen auf der deutschen und der amerikanischen Seite: Welskopp, Arbeit und Macht im Hüttenwerk, Kapitel IV.1 und IV.2. Für das Ruhrgebiet vgl. auch: Christian Kleinschmidt, Rationalisierung als Unternehmensstrategie. Die Eisen- und Stahlindustrie des Ruhrgebiets zwischen Jahrhundertwende und Weltwirtschaftskrise, Essen 1993, S. 159–171, 234–251.

¹⁰ Archiv Thyssen AG A/3220: NL Bartscherer: Entwicklung der Hochofenanlage der August Thyssen-Hütte in den letzten 25 Jahren (1930–1933), Bl. 3.

¹¹ H. Brandt, Entwicklung der Thomasstahlerzeugung in Europa und die bauliche Ausgestaltung der Thomaswerke, in: Stahl und Eisen 74 (1954), S. 1262–1267; 1264f.; C. Michenfelder, Kran- und Transportanlagen für Hütten-, Hafen-, Werft- und Werkstattbetriebe, unter besonderer Berücksichtigung ihrer Wirtschaftlichkeit, Diss. Berlin 1912; H. Hoff/H. Netz, Die Hüttenwerksanlagen. Anleitung zu deren Planung, Berechnung und Aufbau, Bd. 1: Anlagen zur Gewinnung und Erzeugung der Werkstoffe, Berlin 1938, S. 166–256; F. Lilge, Hochofen-Begichtungsanlagen unter besonderer Berücksichtigung ihrer Wirtschaftlichkeit, Diss. Berlin 1913; G. Schaar, Rationalisierungen beim Bochumer Verein in den Jahren 1910–1930 (Hochofen, Martinwerk I, II, III und Röhrenwalzwerk Bochum-Höntrop), Diss. Münster 1937; Deutsche Maschinenfabrik A. G. Duisburg (DEMAG), Das Stahlwerk, Duisburg o. J. (1914); Ulrich Wengenroth, Die Elektrifizierung der Antriebe im Stahlwerk. Kräne und Walzwerksantriebe bis zum Ersten Weltkrieg, in: Horst A. Wessel (Hg.), Elektrotechnik – Signale, Aufbruch, Perspektiven, Berlin 1988, S. 77–90.

der Hilfsarbeiter.¹² Die neue Generation elektrisch betriebener, vollmechanisierter Einrichtungen zur Werkstoffbewegung und -manipulation eliminierte nicht nur die ehemals durch manuelle Kolonnenarbeit ausgefüllten ‚Mechanisierungslücken‘ in den Fertigungsprozessen; ihre Griffsicherheit, Präzision, Flexibilität und filigrane Steuerbarkeit machte die menschlichen ‚Puffer‘ zwischen Aggregat und Werkstoff obsolet, deren immenser Bedarf an manueller Arbeitskraft gerade aus den Defiziten der Teilmechanisierung hervorgegangen war:

Mit seinem massigen, gebogenen Schnabel aus Walzeisen, auf einem schweren Quaderfundament lastend, mit langsamen Bewegungen und mit fauchendem Geräusch des auspuffenden Dampfes erweckt der Dampfkran den Eindruck eines Untiers aus der Urzeit. Wenn er erst zugefaßt hat, entwickelt er eine gewaltige Hebkraft, aber er braucht Menschen als Handlanger, die mit Schlingketten die Last an seinem Haken befestigen. Wegen seiner Unbehilflichkeit im Zufassen, wegen seiner Langsamkeit und Schwerfälligkeit ist er nur für Schwerlasten geeignet, nicht aber für schnelle Massenbewegung verwendbar. . . . Ein ganz anderes Bild gewährt schon rein äußerlich der moderne elektrisch betriebene Stahlwerkskran: wir erblicken einen zierlichen, frei über der Halle gespannten stählernen Gitterträger und von ihm hervorragend einen schlanken, nach allen Richtungen beweglichen Zangenarm, das Ganze wird von einem einzigen Mann beherrscht, der mit sanftem Druck auf den Steuerhebel die elektrischen Ströme steuert und mit ihrer Hilfe die schlanken Stahlglieder des Krans zu raschen Bewegungen zwingt, so daß sie ohne Zutun eines Handlangers den glühenden Stahlblock greifen und durch die Luft schwingen; dabei ist kein anderes Geräusch zu hören als das leise Surren der Elektromotoren.¹³

Die mit der enormen Kraft ihrer relativ leichten Elektromotoren gepaarte Beweglichkeit und Präzision der vollmechanischen Steuer- und Hilfseinrichtungen ermöglichte nicht nur die völlig selbständige und von manuellen Eingriffen unabhängige maschinelle Ausführung nahezu aller Transport- und Materialmanipulationsarbeiten; diese Einrichtungen fungierten an vielen Stellen des Produktionsprozesses nun auch als *Werkzeuge* und drangen somit weit in den engeren Bereich der Produktionsarbeit ein. Als ein Beispiel unter vielen mag dies die Beschreibung des Chargierens von Siemens-Martin-Öfen in den 1920er Jahren verdeutlichen:

Schon fährt mit leisem Surren die Chargiermaschine heran. Ihr langer eiserner Arm ergreift die Kästen, die bereit stehen voll Stahl und Eisen als Nahrung für den unersättlichen Schlund. Tastend und zögernd faßt der Arm zu, als hätte er Nerven, und hat er den Kasten fest und sicher gepackt, so fährt er hinein in den glühenden Bauch und schüttet dort seine Ladung aus, immer neue, rasch und sicher, und er verteilt sie so planmäßig, als wäre er die organische Fortsetzung der Hand, die den Schalthebel des Elektromotors umklammert hält.¹⁴

¹² J. Puppe/G. Stauber, Handbuch des Eisenhüttenwesens. Walzwerkswesen, Bd. 2, Düsseldorf u. Berlin 1934, S. 78f.

¹³ O. Kammerer, Die Technik der Lastenförderung einst und jetzt, Berlin 1907, S. 260.

¹⁴ C. Roß, Stahlwerk, in: Hoesch AG (Hg.), Der Arbeit ewig wacher Strom, Dortmund 1989, S. 117–118; 117.

Darüber hinaus aber war die überlegene Beweglichkeit, Präzision und Reaktionsgeschwindigkeit der vollmechanischen Transport- und Steuereinrichtungen die entscheidende Voraussetzung für die Auflösung der zentralisierten Produktionsstränge in das weitaus produktivere System der *dezentralisiert-integrierten Fließfertigung*. Der parallele Betrieb mehrerer Aggregate, die gleichzeitige Ausführung verschiedener Prozeßschritte und die flexible Vernetzung einer Reihe von Produktionsstufen und Produktlinien ermöglichten – bei weiter vergrößerten Einheiten – ein Ineinanderverschränken und Multiplizieren von Prozeßzyklen, das die Ausstoßmengen pro Betrieb gegenüber denen ihrer zentralisierten Vorgänger vervielfachte. Die Reihenaufstellung von vier bis sechs Konvertern im Blasstahlwerk, von denen bis zu drei gleichzeitig ‚gefahren‘ werden konnten, die Multiplikation der Gießanlagen und die Installation flächendeckender Kransysteme kennzeichneten solche Anlagen „der dritten Generation“ in der Rohstahlproduktion. Die Parallelisierung und flexible Vernetzung von Walzstraßen prägte auch die Walzwerke ‚neuen Typs‘, ergänzt durch eine weitergehende Spezialisierung und Hierarchisierung der Straßentypen. Im Zuge ihres mehradrigen Ausbaus stieg z. B. der Ausstoß der Fertigstraße I auf der *August Thyssen-Hütte* (Hamborn) von 1900 = rd. 500 auf 1927 = 3000 t pro Tag.¹⁵ Folge dieses Wandels war die Vervielfachung der Steuereinrichtungen und die rapide Ausdehnung des Anteils der Steuerarbeit am Produktionsaufwand. Die einzelnen Aggregate erhielten jeweils eigene Bedienungseinrichtungen; ihre Besetzungen steuerten sie unabhängig voneinander. Gleichwohl waren die Einheiten durch ein System flexibler Koordination und ihre Integration in das ‚Nervensystem‘ der Transport- und Materialmanipulationsanlagen höchst effektiv miteinander verkoppelt.

Die für die Belegschaftsstrukturen quantitativ bedeutsamste Konsequenz dieser Entwicklungen war die im Zuge der Umstellungen in den einzelnen Betrieben außerordentlich rasche Reduktion der Zahl und des Anteils unqualifizierter Arbeiter, während der Umfang der qualifizierten Arbeitsgruppen nicht nur relativ, sondern auch absolut zunahm. Das verdeutlicht Tabelle 1 für eine Hochofenanlage der *Gutehoffnungshütte* (GHH).¹⁶ Die radikalen Auswirkungen der gegenläufigen Trends zum „Auszug der Ungelernten“ und zur „Rückkehr der Qualifizierten“ (Ralf Dahrendorf) auf die Qualifikationsstrukturen der Hüttenwerke macht schließlich das Beispiel des *Bochumer Vereins* (BV) transparent, der sein Hochofenwerk zwischen 1910 und 1927 umfassend modernisierte und damit dessen jährlichen Ausstoß um mehr als das Fünfeinhalbfache steigerte (Abbildung 1).¹⁷

¹⁵ Archiv Thyssen AG A/1796, MS Hermann Rekate, Walzwerk I, 1890–1925; MS Walther Däbritz, Walzwerke 1919–1925; U. Robeck, Fertigstraße I im Walzwerk I der Gewerkschaft Deutscher Kaiser/August Thyssen-Hütte in Duisburg-Hamborn, MS Rheinisches Industriemuseum Oberhausen 1990, S. 21ff.; Kleinschmidt, Rationalisierung, S. 170f.

¹⁶ Für die gleichen Trends auf amerikanischen Hochofenanlagen vgl.: 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. 315–329; 329. Zur Ausstattung der Ruhrgebietswerke mit vollmechanischen Begichtungsanlagen in den 1920er Jahren vgl.: H. Hoff, Die Beschickanlagen der Hochöfen und ihr Einfluß auf die Betriebsführung, in: Stahl und Eisen 49 (1929), S. 613–627.

¹⁷ Schaar, Rationalisierungen, S. 16f.

Tabelle 1: Qualifikationsstruktur der Begichtungsbelegschaft eines Hochofenwerks mit Handbegichtung und eines Hochofenwerks mit vollmechanischer Begichtung durch Schrägaufzüge (GHH 1912)

Hochofenwerk mit manueller Begichtung (4 Hochofen)			Hochofenwerk mit vollmechanisierter Begichtung (4 Hochofen)		
	Zahl der Arbeiter	v. H.		Zahl der Arbeiter	v. H.
Meister/Aufseher	13	4,2	Meister/Aufseher	9	7,3
Hochqualifizierte/Gelernte	20	6,5	Hochqualifizierte/Gelernte	68	55,3
Elektriker	2		Elektriker	8	
Schlosser	10		Schlosser	8	
Aufzugmaschinisten	8		Schrägaufzugmaschinisten	8	
			Kran- u. Anlagenmaschinisten	44	
Qualifizierte Angelernte	4	1,3	Qualifizierte Angelernte	6	4,9
Motorwärter	4		Motorwärter	4	
			Schmierer	2	
Gering Qualifizierte/Ungelernte	272	88,0	Gering Qualifizierte/Ungelernte	40	32,5
Erzentlader	40		Erzentlader	40	
Schwedenklopfer	16				
Schwedenfahrer	32				
Erzfahrer	96				
Schrottlader	4				
Aufsetzer	8				
Zwischenlader	28				
Aufgeber	40				
Hängebahnleute	8				
Gesamtwerk	309	100,0	Gesamtwerk	123	100,0

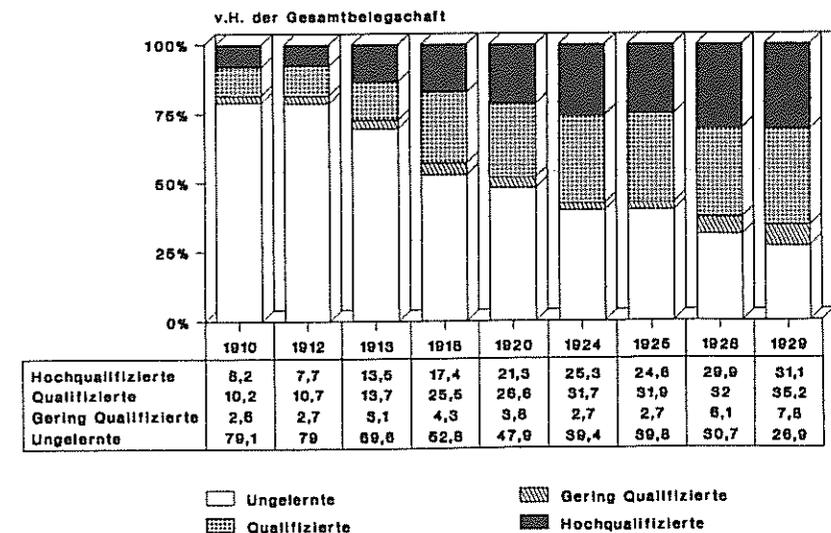
Quelle: Lilje, Hochofen-Begichtungsanlagen, S. 99, 141, eigene Zusammenstellung.

Eine Vielzahl ähnlicher Fälle hatten zeitgenössische Beobachter beiderseits des Atlantik vor Augen, wenn sie, wie hier Oscar Stillich 1904 für den *Hörder Verein*, die Entwicklung der Qualifikationsstrukturen skizzierten:

In eine zweite Periode tritt nun die Entwicklung mit der nahezu gänzlichen Durchführung der Automatisierung des Betriebes, mit der Vervollkommnung der Arbeits- und Werkzeugmaschinen, mit der Einführung von Kränen zum Transport von Lasten. Nunmehr werden die Arbeiten, für die früher ein Heer unqualifizierter Arbeiter nötig war, von mechanischen Vorrichtungen übernommen. ... Die zur Bedienung derselben herangezogenen Arbeiter aber bestehen aus hochqualifizierten, technisch bis zu einem gewissen Grade vorgebildeten Männern.¹⁸

¹⁸ Stillich, Eisen- und Stahl-Industrie, S. 32; vgl. auch: H. Ehrenberg, Die Eisenhüttentechnik und der deutsche Hüttenarbeiter, Stuttgart 1906, S. 91, 100f., 119, 121.

Abb 1: Qualitätsstrukturveränderungen im Hochofenwerk des Bochumer Vereins, 1910–1929



Quelle: Schaar, Rationalisierungen beim Bochumer Verein, S. 49.

Zu einem Belegschaftsabbau kam es dabei auf der Ebene der einzelnen Anlagenbesetzungen vor allem dort, wo die ‚arbeitsverbrauchenden‘ Effekte der Teilmechanisierung und der manuellen Steuerung ‚schnellbetriebener‘ Aggregate kumuliert waren.¹⁹ Die Parallelisierung der Fertigungsschritte, die Dezentralisierung der Steuerarbeit, die Hierarchisierung der Teilprozesse und eine im Zuge der Flexibilisierung und Qualitätssteigerung der Produktion zunehmende Fertigungstiefe schufen dagegen eine stark wachsende Zahl gerade qualifizierter Arbeitspositionen und fingen den Abbau auf Betriebs- oder Werksebene großenteils auf. Wie Tabelle 2 dokumentiert, waren die mit der Vollmechanisierung erzielten Produktivitätszuwächse somit in erster Linie eine Folge der mit ihr verbundenen ungeheuren Steigerungen des Ausstoßes pro Anlage, deren Raten auch eine *Vergrößerung* der Besetzungen bei veränderter Qualifikationsstruktur um ein Vielfaches übertrafen.²⁰

¹⁹ H. Drury, The Three-Shift System in the Steel Industry, in: Bulletin of the Taylor Society 6 (1921), S. 2–29; 27; U. S. Bureau of Labor, Report on Conditions in the Iron and Steel Industry, Washington 1911–1913, Bd. 3, S. 81; Interchurch World Movement of North America, Report on the Steel Strike of 1919, New York 1921, S. 271; C. Reittel, Machinery and its Benefits to Labor in the Crude Iron and Steel Industries, Menasha/Wisc., 1917.

²⁰ Für eine detaillierte Diskussion der ‚Kompensations‘-Problematik vgl.: Welskopp, Arbeit und Macht im Hüttenwerk, Kapitel IV.2; vgl. auch: Kleinschmidt, Rationalisierung, S. 308–317.

Tabelle 2: Qualifikationsstruktur der Schichtbesetzungen an der Fertigstraße III (schwere Profilstraße) im Walzwerk I der August Thyssen-Hütte, Bruckhausen (vormals Gewerkschaft Deutscher Kaiser), 1902 und April 1927

Fertigstraße III (alt) schwere Profile, zwei 650er Triogerüste; Rollöfen, Tagesleistung: 50–100 t.			Fertigstraße III (neu) schwere Profile, drei Triogerüste; vollmechanische Stoßöfen; seit 1905 elektrische Rollgänge, seit 1920 elektrischer Walzantrieb. Tagesleistung: 480 t.		
Schichtbelegschaft		v. H.	Schichtbelegschaft		v. H.
Hochqualifizierte	10	33,3	Hochqualifizierte	23	54,7
1. Schweißer	2		1. Schweißer	2	
2. Schweißer	2		2. Schweißer	2	
Walzmeister	1		1. Blockeinsetzer	2	
Vorwalzer	1		Vorwalzer	3	
Hinterwalzer	1		Fertigwalzer	2	
Fertigwalzer	2		<i>Wipper</i>	2	
Vorarbeiter Säge	1		<i>Rollgangführer</i>	6	
			Sägevorarbeiter	1	
			Abnehmer	1	
			Warmrichter	1	
			Walzmeister	1	
Qualifizierte	6	20,0	Qualifizierte	13	31,0
Hilfswalzer	2		Kanter	4	
3. Schweißer	2		3. Schweißer	2	
1. Chargierer	2		2. Blockeinsetzer	2	
			2. Säger	4	
			Blockverwieger	1	
Gering Qualifizierte und Hilfsarbeiter	14	46,7	Gering Qualifizierte und u. Hilfsarbeiter	6	14,3
2. Chargierer	1		Blockzieher	2	
Blockfahrer	2		Blockfahrer	3	
Türzieher	1		Walzenschmierer	1	
1. Heber	3				
2. Heber	4				
Sägenhilfsarbeiter	3				
Schichtbesetzung	30		Schichtbesetzung	42	

Quelle: 1902: Archiv Thyssen AG A/855/3; Akkordbuch Gewerkschaft Deutscher Kaiser 1902–1912; 1927: Archiv Thyssen AG A/3197; Belegschaft Vereinigte Stahlwerke A.-G.: August Thyssen-Hütte, Bd. II: Walzwerke, I. April 1927. Technische Daten nach: Archiv Thyssen AG A/3223; Pilz, Otto: Beschreibung der Umbauarbeiten im Walzwerksbetrieb der August Thyssen-Hütte in den letzten zwanzig Jahren (1926), Bl. 2f. Die hochqualifizierten Maschinistenpositionen, die im Zuge der Vollmechanisierung entstanden, sind kursiv hervorgehoben.

Tabelle 3: Qualifikationsstruktur in den Hüttenbetrieben der August Thyssen-Hütte, 1926

Betrieb	Gelernte und hochqualifizierte angelernte Arbeiter					Ungelernte Arbeiter			gesamt
	Produk- tions- betrieb	Maschinen- betrieb (direkt)	Maschinen- betrieb (verteilt)	Ofen- maurer	Instand- haltung	Produk- tions- betrieb	unprod. Betrieb (direkt)	unprod. Betrieb (verteilt)	
Hochöfen (v. H.)	358	395	28	53	43	179	23	16	1095
Thomaswerk (v. H.)	33,0	36,0	3,0	5,0	4,0	16,0	2,0	1,0	100,0
Martinwerke (v. H.)	227	268	15	25	56	72	8	18	689
Blockwalzwerke (v. H.)	33,0	38,9	2,1	4,0	8,0	10,0	1,0	3,0	100,0
Walzwerk I (v. H.)	201	207	110	35	15	134	24	10	736
Walzwerk II (v. H.)	28,0	28,1	14,9	5,0	2,0	18,0	3,0	1,0	100,0
Walzwerk III (v. H.)	109	130	79	9	50	16	7	2	402
Walzwerk IV (v. H.)	27,1	32,3	19,7	2,2	12,4	4,0	1,7	0,6	100,0
Gesamtwerk (+ Nebenbetriebe)	396	263	118	-	14	44	2	2	839
(v. H.)	47,2	31,1	14,1	-	2,0	5,2	0,2	0,2	100,0
	255	55	10	-	8	71	3	2	404
	63,2	14,0	2,5	-	2,0	17,1	0,7	0,5	100,0
	157	63	14	-	32	30	7	6	309
	50,8	20,4	4,5	-	10,4	9,7	2,3	1,9	100,0
	111	102	12	-	10	2	3	-	240
	46,3	42,5	5,0	-	4,2	0,8	1,2	-	100,0
Gesamtwerk (+ Nebenbetriebe)	3059	3334	1073	122	348	1053	529	572	10 090
(v. H.)	30,4	33,1	10,6	1,2	3,4	10,4	5,2	5,7	100,0

Quelle: Archiv Thyssen AG A/3213: Belegschafts- und Altersstruktur der August Thyssen-Hütte 1926. Arbeiter im Produktionsbetrieb sind z. B.: Schmelzer, Konverterleute, Walzer, Hilfswalzer, etc. Arbeiter im Maschinenbetrieb (direkt) sind die unmittelbar im Produktionszusammenhang beschäftigten Maschinisten, z. B.: Schrägaufzugführer, Gießkranführer, Chargiermaschinist, Rollgangführer, Kantwagenführer, Steuermann, etc. Arbeiter im allgemeinen Maschinenbetrieb, der sich nach Anteilen auf die Einzelbetriebe verteilt, sind: Maschinisten, Maschinenwärter, Schalttafelwärter, etc. In der Instandhaltung sind beschäftigt: Elektriker, Schlosser, Dreher, Walzendreher, Monteure, etc. Ungelernte Arbeiter im Produktionsbetrieb sind u. a.: Möllnerfahrer, Eisenschläger, Gießgrubenhilfsarbeiter, Scherenhilfsarbeiter, Adjustagehilfsarbeiter etc.; im unproduktiven, betriebsübergreifenden Bereich: Schmierer, Maurerhandlanger, Platzarbeiter, Hilfsarbeiter etc.

Noch bedeutsamere Konsequenzen für die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen und Kooperationsformen in den Hüttenwerken beiderseits des Atlantik als die rein quantitativen Veränderungen der Belegschaftsstrukturen hatte die ebenfalls aus Tabelle 2 ersichtliche Verdrängung der unqualifizierten Arbeiter aus dem engeren Bereich der Produktionsarbeit. Dies belegt Tabelle 3 für sämtliche Kernbetriebe eines vollintegrierten Hüttenwerks, der *August Thyssen-Hütte* im Jahre 1926. Die zehn bis 20 v. H. auch nach abgeschlossener Vollmechanisierung in den Betrieben verbleibenden Hilfsarbeiter wurden quasi auf die Randbereiche der Fertigungsprozesse: auf die Aufräum-, Säuberungs-, Bau- und Platzarbeiten zurückgeworfen, die sich einem Maschineneinsatz weiterhin entzogen. Dabei fällt auf, daß der Anteil dieser Unqualifizierten gerade in den Betrieben besonders niedrig war, in denen hohe Ziffern in der Kategorie der Maschinenbediener die höchsten Mechanisierungsgrade signalisierten. Im Gegensatz zu den Relationen im teilmechanisierten Betrieb des ‚Drive‘-Systems liefen an den vollmechanisierten Anlagen die Trends der Marginalisierung ungelernter und der Ausdehnung und Aufwertung qualifizierter Arbeit parallel.

Mit diesen Qualifikationsstrukturveränderungen ging ein einschneidender Wandel in den Kooperationsformen am Arbeitsplatz einher.²¹ Die Eliminierung unqualifizierter menschlicher ‚Puffer‘ in und zwischen den Fertigungsschritten hinterließ kleine qualifizierte Arbeitsgruppen, die anstelle des meisterkoordinierten Gefüges eng spezialisierter Kolonnen flexibel zusammenarbeitende Arbeitskräftegefüge mit intensiver *interner* Arbeitsteilung aber variabler Einsetzbarkeit und bedeutend größerer Autonomie repräsentierten. Das neuartige *soziale System der Produktion*, das sich unter diesen arbeitspraktischen Bedingungen herausbildete, war gekennzeichnet von der „Ablösung der hierarchisch strukturierten Arbeitskolonne durch das gefügeartige Zusammenwirken gleichberechtigter und wechselseitig abhängiger Arbeiter“ und durch die nun *unmittelbare Kooperation* zwischen den Maschinenbedienern, deren Qualifikationsanforderungen mit dem Eindringen der Vollmechanisierung in den engeren Produktionsbereich signifikant gestiegen waren, und den weiterhin manuell tätigen qualifizierten Produktionsarbeitern.²² Beide Gruppen verschmolzen zusehends zu der gemeinsamen Kategorie des flexiblen, verfahrenstechnisch erfahrenen und anlagentechnisch versierten ‚Spezialarbeiters‘, der spätestens seit den 1920er Jahren geradezu zum Synonym für den Typus des Hüttenwerkers wurde, und zwar zunehmend in dem Maße, in dem Produktionsarbeit zu *mechanisierter* Produktionsarbeit avancierte und manuelle Produktionsarbeit sich auf die komplementären Bereiche der ‚Gewährleistung‘ maschineller Steuerarbeit, der Koordination und Qualitätssicherung sowie der Wartung der Anlagen im laufenden Betrieb zurückzog.

Den Kranfahrern, Chargiermaschinen, Rollgangführern und Schraubern verlangten die vollmechanisierten Transport- und Steuereinrichtungen ein gesteigertes

²¹ Vgl. die ausführliche Analyse in: Welskopp, Arbeit und Macht im Hüttenwerk, Kapitel IV.2 und IV.3; ders., Arbeit und Zusammenarbeit im Hüttenwerk, S. 173ff.

²² Burkhard Lutz/Ludwig von Friedeburg, Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform, Frankfurt/M. 1958, S. 173.

anlagentechnisches Verständnis und eine enorme Geschicklichkeit bei der sensorischen Führung ihrer Anlagen ab, die sich „wohl am besten mit den Arbeitsvollzügen im Verkehrswesen, mit den Aufgaben eines Lastwagenfahrers, Lokomotivführers, in Grenzfällen sogar eines Flugzeugpiloten vergleichen“ läßt.²³ Der Maschinist z. B., „der den Chargierkran fährt, muß schon sehr gewandt sein, denn in nicht weniger als zwölf Bewegungsrichtungen hat der Kran zu arbeiten“.²⁴ Darüber hinaus mußten sich die Maschinenbediener im vollmechanisierten Betrieb ein hohes Maß des die eigentlichen Produktionsarbeiter seit jeher auszeichnenden Verfahrenswissens aneignen, um zur rechten Zeit sachgerecht ihre Aufgaben erfüllen und mit den Produktionsarbeitern reibungslos zusammenarbeiten zu können:

„Immerhin müssen [die Kranführer] 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 ihm und den Birnen- oder Ofenarbeitern gewährleistet ist.“²⁵

Schließlich machte die Integration der Maschinenbediener in die unmittelbare Produktionsarbeit, z. B. in der Form der Prozeßsteuerung durch die Bedienung mechanischer Anlagen, die Beherrschung umfassender metallurgischer und verformungstechnischer Kenntnisse unerlässlich, die mit denen der manuell intervenierenden Produktionsarbeiter identisch waren. Wie diese mußten z. B. die Rollgangführer und Schrauber an Walzstraßen sich als fähig erweisen, anhand audio-visueller und sensueller Erscheinungen den Zustand von Werkstoff und Anlage zu ‚lesen‘ und – vermittelt über die mechanische Einrichtung – ein ‚Gespür‘ und ‚Fingerspitzengefühl‘ dafür entwickeln, wie und mit welchen Mitteln sachgerecht auf den Werkstoff einzuwirken war. Damit avancierten die Maschinenbediener selber zu hochqualifizierten Produktionsarbeitern mit entscheidendem Einfluß auf die Fertigung:

„Men who operate rolling mills are craftsmen of a high order of skill. Their duties, which appear to consist principally of moving levers and pushing buttons, look relatively simple, but actually the quality of the finished product depends to a large extent upon their skill and knowledge. Through long experience in the mills they know how to tell at a glance when the hot steel they are rolling has cooled below proper rolling temperature. They know when to adjust the rolls so as to reduce the thickness of the metal by easy stages, and when to accomplish this more suddenly, depending on the physical properties required in the finished product. They know to roll steel to a specified size within limits measured by thousandths of an inch.“²⁶

Im gleichen Tenor hob eine Beschreibung der Arbeit an der halbkontinuierlichen Breitbandstraße auf der *Dortmunder Westfalenhütte (Hoesch)* 1958 hervor:

²³ Ebda., S. 106.

²⁴ Werkszeitung August Thyssen-Hütte AG, Duisburg-Hamborn, 11. Jg., Nr. 21, 15. 10. 1938, S. 1–2: Bei den Arbeitskameraden im Martinwerk, S. 1; Haniel-Archiv 400140/67, Reisebericht des Gewerbeassessors Hansen, Bl. 19f.

²⁵ Art. ‚Stahlwerksarbeiter‘, in: Handbuch der Berufe, Magdeburg 1927, Bd. 1, S. 215.

²⁶ American Iron and Steel Institute, The Picture Story of Steel, New York o. J., S. 23.

Nur ein paar Männer waren sichtbar. Sie standen wie Seeoffiziere auf der Kommandobrücke eines Schiffes, scheinbar untätig. Aber ihre Gesichter waren angespannt in höchster Konzentration, . . . Ein falscher Befehl, den ihr Kopf den Händen zuspülte, die den Griff irgendeines Hebels umschlossen, . . . und Werte, in nur mehrstelligen Ziffern meßbar, konnten zerstört sein. Sie beobachteten Skalen und Zeiger wie der Pilot einer Düsenmaschine die Geheimschaft seines Armaturenbrettes, wenn er zur Landung ansetzt, mit der gleichen Angespanntheit, Sicherheit und stolzen Gewißheit, daß die Maschine gehorchen würde.²⁷

Weiter gehoben hatte sich auch das Qualifikationsniveau der bereits zuvor hochqualifizierten „Erst-“ und „Zweitleute“ in den manuell tätigen Produktionsarbeitergruppen. Dies war gleichermaßen die Konsequenz ihrer nunmehr unmittelbaren Kooperation mit den vollmechanischen Steuer- und Transportaggregaten wie auch des mit zunehmenden Qualitätsanforderungen und fortschreitender Dezentralisierung der Fertigungsstränge steigenden Steuerungsbedarfs. So hieß es in den 1930er Jahren über die Schmelzer in den Siemens-Martin-Werken der *Homestead Works* bei Pittsburgh:

The first helper [= 1. Schmelzer] on a furnace can no longer follow routine procedure as he once did. During the present day practice he must from the very first carefully control such items as lime and silica ratios, FeO content of the slag, slag viscosities, etc. . . . He may not use the technical term . . . but in his mind he has translated from observation of the slag appearance test that the heat requires a certain amount of lime to produce the desired effect on the finished steel in regard to cleanliness or phosphorus content.²⁸

In vielen Bereichen sollten mechanische und körperlich hoch belastende manuelle Steuerarbeit weiterhin Hand in Hand gehen – bei einer drastisch gestiegenen Anzahl notwendiger Eingriffe in den Prozeßablauf und einer gewachsenen Zahl für die Prozeßlenkung relevanter Arbeitspositionen und Variablen. Das kennzeichnet die Arbeit auf dem Hüttenwerk bis heute; sowohl die Durchsetzung neuer Techniken wie des Sauerstoffaufblas-, des Strangguß- oder des Warmbreitbandwalzverfahrens seit den 1950er Jahren als auch die Elektronisierung vieler Abläufe haben die Art der Anlagensteuerung und die mechanischen und manuellen Formen der Steuerarbeit nur sehr begrenzt in Richtung *Automatisierung* verändert.

Steuerarbeit, die unausgesetzte Beobachtung der Prozesse und ihre ständige Beeinflussung durch regelnde Eingriffe in ihre Parameter, avancierte zum zentralen Inhalt im Berufsprofil der Hüttenwerker beiderseits des Atlantik. Die Dezentralisierung, die Vollmechanisierung und die Steigerung der Qualitätsanforderungen wirkten dabei gleichermaßen auf die Vermehrung der prozeßlenkungsrelevanten

²⁷ Zit. in: H. Mönnich, *Aufbruch ins Revier – Aufbruch nach Europa. Hoesch 1871–1971*, München 1971, S. 380; Karl Lauschke, *Mobilität und Aufstieg in der Eisen- und Stahlindustrie nach dem Zweiten Weltkrieg*, in: ders./Welskopp (Hg.), *Mikropolitik*, S. 186–213; ders., „Wir sind heute mehr Mensch als früher“, S. 156.

²⁸ Historical Collection and Labor Archives (HCLA), Pennsylvania State University, Harold J. Ruttenberg Collection, Box 4, File 6: *Homestead Steel Works Employees' Representatives. Proceedings Third Annual Joint Conference*, 16. 3. und 13. 4. 1936, Bl. 50f.

Arbeitspositionen und der erforderlichen Steuereingriffe hin. Entscheidend für die Entwicklung der Kooperationsformen wurde dabei, daß die Komplexität und Intensität der dezentralisierten Prozeßlenkung diese Tätigkeiten – anders als in der Chemieindustrie – dem Zugriff der akademisch ausgebildeten Techniker entzog und in den Händen der dadurch wesentlich aufgewerteten, großenteils „on-the-job“ ausgebildeten Produktionsarbeiter beließ. Dadurch stieg deren Prozeßkompetenz und ihr Einfluß auf die Produktion ebenso wie ihre Autonomie bei der *Arbeitsverrichtung* zunahm. Gleichzeitig aber vertiefte sich die wechselseitige Abhängigkeit der qualifizierten Hüttenarbeiter in den gegen Fehler und Störungen hochsensiblen Produktionsprozessen. In diesem Beziehungsgefüge aus Arbeits-, Kooperations- und Kommunikationsformen wuchsen die Anlagenbesetzungen aus qualifizierten Maschinenbedienern und Produktionsarbeitern zu den charakteristischen Interaktionsgruppen des ‚Crew‘-Systems zusammen.²⁹

Die an die Zusammenarbeit von Schiffs- und Flugzeugbesetzungen erinnernden ‚crew‘-förmigen Kooperationsgefüge in Hüttenwerken repräsentierten mehr als die Summe der partizipierenden qualifizierten ‚Spezialarbeiter‘ mit ihrer jeweils individuellen Geschicklichkeit und Prozeßkompetenz. Sie waren von dem spezifischen Modus gekennzeichnet, in dem diese Produktionsarbeiter im teils arbeitsteiligen, teils kollektiven Vollzug ihrer Tätigkeiten ihre arbeitspraktische Kompetenz autonom in das integrierte Mit- und Ineinander des betrieblichen Fertigungsprozesses einbrachten, dessen Funktionieren von der sachgerechten und verlässlichen Übernahme aller individuellen Teilverantwortlichkeiten existenziell abhing. Die ‚crew‘-förmige Kooperation, so beschrieb dies ein amerikanischer Sozialwissenschaftler in den 1970er Jahren,

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.³⁰

Die Kombination aus dezentralisierter Prozeßlenkung, hoher Steuerintensität, Autonomie der Arbeitsverrichtung und Integration in einen variablen, hochkomplexen Fertigungsablauf verlangte nicht nur, daß die Besatzungsmitglieder ihre Einzelaufgaben zeit- und sachgerecht erfüllten, sondern daß sie einen verbindlichen gemeinsamen Fundus an Prozeß- und Verfahrenkenntnis teilten, aus Prozeßerscheinungen die gleichen Schlüsse zogen, selbständig entsprechende Reaktionen einleiteten, ihre Arbeit aktiv koordinierten und quasi im Vorgriff auf die Eingriffe der anderen reagierten, d. h. sich auf deren ‚Mitziehen‘ unbedingt verlassen mußten. Diese Form der Kooperation prägte alle Bereiche der Hüttenarbeit; besonders augenfällig wurden ihre Charakteristika jedoch beim ‚Fahren‘ vollmechanischer Anlagen, d. h. dem kollektiven, arbeitsteiligen Steuern eines komplexen Ag-

²⁹ Welskopp, *Arbeit und Macht im Hüttenwerk*, Kapitel IV.2 und IV.3; ders., *Kooperationsformen und Machtbeziehungen*, S. 165ff.; ders., *Arbeit und Zusammenarbeit im Hüttenwerk*, S. 176ff.; M. Nuwer, *From Batch to Flow: Production Technology and Work-Force Skills in the Steel Industry, 1880–1920*, in: *Technology and Culture* 29 (1988), S. 308–338.

³⁰ W. Kornblum, *Blue Collar Community*, Chicago 1974, S. 52ff.

gregats ohne manuelles Einwirken auf den Werkstoff, wie es vor allem den Arbeitsprozeß an schweren Walzstraßen kennzeichnete. Hier verrichteten der Rollgangführer und der Walzenmaschinist bzw. Schrauber von einer erhöhten Steuerbühne aus die eigentliche Walzarbeit allein mithilfe der Rollgänge, der Kant- und Verschiebeeinrichtungen sowie der Walzenanstellung in ‚wortloser‘, habitualisierter Koordination. Sie hielten visuelle Verbindung mit dem Werkstoff und einer Anzahl von Meßinstrumenten und Informationsträgern, deren Angaben sie über Hebel- und Pedalführung in die erforderlichen Steuerbewegungen der Aggregate umsetzten. Weiterhin interagierten sie in enger, über Signale und Gesten vermittelter Kommunikation mit den Arbeitsgruppen an den Wärmeöfen und an der Schere, mit den Kranfahrern und mit den an den Walzgerüsten postierten 1. und 2. Walzern, denen dort vor allem die Kontrolle der Maßtoleranzen und des Anlagenzustands oblag, obwohl in Krisensituationen und an manchen Staffeln auch routinemäßig weiterhin ihr ‚gewährleistender‘ manueller Eingriff mit ihren ‚klassischen‘ Werkzeugen erforderlich blieb. Das intuitive Zusammenspiel der Walzenmaschinisten aber machte das Kernelement dieser ‚crew‘-förmigen Organisation des Arbeitsprozesses aus:

Der Mann, der den Kantwagen und die Rollgänge fährt, muß gleichzeitig mit Händen und Füßen sechs Hebel bedienen. Während er den Block an die Walze heranfährt, muß sein Nebenmann schon wissen, mit wieviel Druck er die Oberwalze im ersten Kaliber auf den Block einwirken lassen darf. Gleichzeitig berechnet er, falls es sich nicht um eine Bestellung handelt, die alle Tage vorkommt und bei der er dann erfahrungsgemäß weiß, wie er seine Hebel zu bedienen hat, mit wieviel Stichen der Block auf seinen Endquerschnitt zu bringen ist. . . . Die Augen stets auf das ‚Spiel‘ der Walze gerichtet, schaltet sich der Steuermann, der die Rollgänge und den Kantwagen fährt, in die Arbeit seines Nebenmannes ein. . . . Ähnlich, wie wir es beim Umwalzer gesehen haben, muß auch der Steuermann, besonders wenn der kurze stumpfe Block schon länger geworden ist, gewissermaßen vorgreifen. Wie er dies machen muß, kann man nicht berechnen. Der Steuermann verläßt sich hierbei ganz auf sein Einfühlungsvermögen.³¹

In diesem Gefüge der Arbeitsbeziehungen hatte sich auch die Stellung des Meisters grundlegend geändert. Aus den despotischen Antreibern des ‚Drive‘-Systems waren ‚Dispatcher‘ zwischen den einzelnen ‚Crews‘ geworden, die vor allem fachliche Koordinationsleistungen zu erbringen hatten und anstatt personale Kontrolle auszuüben sich auf die autonome Aufgabenerfüllung durch die Anlagenbesetzungen verlassen und mit ihnen von gleich zu gleich kommunizieren mußten. Die betriebliche Autorität dieser ‚Facharbeiter für Koordination‘ hing nunmehr entscheidend stärker von praktischer Erfahrung und erwiesener Fachkompetenz ab als von delegierter Disziplinargewalt:

Der Arbeiter sieht die Funktion der Vorgesetzten nicht nur in einer Überwachung der Arbeitsausführung, sondern auf anderen Gebieten, auf denen er ihrer

³¹ Werkszeitung August Thyssen-Hütte AG, Duisburg-Hamborn, 13. Jg., Nr. 17: 6. 9. 1940, S. 3–4; Von der Arbeit der Steuermänner, S. 3f.; 14. Jg., Nr. 2, 24. 1. 1941, S. 4–5; Bei den Arbeitskameraden im Ruhrorter Blockwalzwerk der Hütte Ruhrort Meiderich, S. 4f.

Arbeit dringend bedarf, so der Arbeitsorganisation und -vorbereitung, des Einsatzes bei Reparaturen, bei Bedarf an Transportmitteln und vielem anderen mehr. Er erwartet, hier genau solch prompte Leistungen zu sehen, wie er sie zeigen soll.³²

Die wechselseitige Abhängigkeit bei der Bewältigung eines temporeichen und hochkomplexen, stets abstimmungsbedürftigen Arbeitsprozesses machte die Meister beiderseits des Atlantik zum „integrale[n] Bestandteil der kooperativen Grundstrukturen am Arbeitsplatz“.³³ Während sie in die ‚Crews‘ nunmehr auch sozial eingebunden waren, wuchs die soziale Distanz zwischen den Arbeitsgruppen mit den Meistern an ihrer Spitze auf der einen und den im Routineprozeß zumeist abwesenden Obermeistern, Ingenieuren und Betriebsleitern auf der anderen Seite zu einer Kluft heran, entlang deren Grenzen die Klassenlinie im Betrieb quasi neu gezogen wurde.³⁴

Eine zentrale Ursache für diese Verdrängung der Meister aus der Trägerschaft disziplinarischer Herrschaftsgewalt und ihre Integration in das autonome soziale Gefüge der ‚Crews‘ war daneben, daß sie zusammen mit den Arbeitsgruppen den neuartigen *indirekten Kontrollsystemen* unterworfen wurden, mit deren Hilfe die Betriebsleiter und Ingenieure einen eigentlich erweiterten Kontrollanspruch – freilich ‚gebunden‘ durch die veränderten Bedingungen der Produktion – untermauerten. Dieser Anspruch zielte auf die Beseitigung der lange Zeit unantastbaren Meisterautonomie und den direkten Zugriff auf *alle* Beschäftigten ab; die Auslastung der Ingenieure mit technischen Aufgaben und die tief in den Arbeitsprozessen verwurzelte funktionale Autonomie der ‚Crews‘ mit ihrem immensen Koordinationsbedarf drängte sie jedoch von einer in diesem Kontext nicht aufrechtzuerhaltenen personalen Kontrolle der *Arbeitsverrichtung* in anonymisierte Verfahren der Kontrolle des *Arbeitsergebnisses* und dessen Sanktionierung über Leistungslohnsysteme ab. Diese Berichts- und Meldesysteme legten neben den belegschaftsinternen Koordinationsstrukturen und dem System der Transporteinrichtungen ein weiteres ‚neuronales Netz‘ über die Betriebe, das die Leistung der Besetzungen effektiver überwachte als jede direkte Form der Kontrolle dies vermochte, gleichwohl aber uneingestandenermaßen deren Arbeitsautonomie im Routineprozeß respektierte und zementierte, da dieses Netz von der kompetenten Mitarbeit derer abhing, die man zu kontrollieren beabsichtigte.³⁵

Im Ergebnis zog sich das Management mit der Errichtung indirekter Kontrollsysteme bis auf die höchst wirksame Sanktionierung der Produktionsleistungen noch weiter als zuvor aus dem sozialen Kosmos der Betriebe zurück und büßte auch

³² Ernst August Jüres, Die Reaktionen von Hüttenarbeitern auf technische Neuerungen, in: Stahl und Eisen 80 (1960), S. 429–437; 436.

³³ Lauschke, Mobilität und Aufstieg, S. 13; für die USA vgl. U. S. Bureau of Labor, Report on Conditions, Bd. 3, S. 82f.; C. R. Daugherty u. a., The Economics of the Iron and Steel Industry, New York 1937, Bd. 1, S. 111.

³⁴ Lauschke, Mobilität und Aufstieg, S. 13; Welskopp, Arbeit und Macht im Hüttenwerk, Kapitel IV.3.

³⁵ Vgl. die detaillierte Analyse der indirekten Kontrollsysteme und ihrer Wirkungen auf die Arbeitsbeziehungen bei: Welskopp, Arbeit und Macht im Hüttenwerk, Kapitel IV.3.

weiter an Wahrnehmungsfähigkeit gegenüber der informellen „subsidiären Betriebsordnung“ ein, die sich außerhalb seiner Gestaltungskompetenz gleichsam ‚organisch‘ entfaltet hatte und mit ihren autonomen Kooperations- und Kommunikationsstrukturen in „kollegiale[r] Selbsterziehung durch kooperative Verhaltensnormen“ die Funktionsfähigkeit des dezentralisierten Fertigungssystems erst gewährleisten konnte.³⁶ Einerseits entlasteten die selbstorganisierten Entscheidungs- und Koordinationsstrukturen am Arbeitsplatz das Management von arbeitsorganisatorischen Anforderungen, die eigentlich eine Abkehr von seinem rein technisch orientierten Betriebsführungsstil erforderlich gemacht hätten, und erlaubten die Aufrechterhaltung eines unumschränkten Kontrollanspruchs über alle Betriebsabläufe, gerade weil dieser in der Routineproduktion nicht eingelöst werden mußte. Insofern war das außerordentliche Produktivitätspotential, das in dem „impliziten sozialen Arrangement“ dieses Produktionssystems steckte, Resultat der *faktischen Begrenzung* von Managementautorität durch die funktionale Autonomie der ‚Crews‘ und Ergebnis einer unausgesprochenen „Akteurskoalition antagonistischer Akteure“ (Heiner Minssen), die auf dem stillschweigenden Konsens des gemeinsamen Interesses beider Seiten an einer hohen und reibungslosen Produktion basierte. Die Tragfähigkeit dieses ‚Produktionspaktes‘ mit seinem Tausch von Autoritätsanspruch, unternehmerischer Handlungsautonomie und Rentabilität gegen hohe Akkordlöhne und weitgehend unangetastete Arbeitsautonomie hing jedoch fundamental von der konjunkturellen Lage der Branche ab und erwies sich in den 1930er und 1950er Jahren auf beiden Seiten des Atlantik als deutlich größer denn in den chronisch instabilen 1920er Jahren.

Andererseits aber blieb dieses Arrangement bis zu den 1940er Jahren in den USA und den 1950er Jahren in Deutschland implizit und damit jederzeit labil. War die Arbeitsautonomie der Belegschaften *auch* Resultat der Distanz des Managements vom Betriebsgeschehen und seiner mangelnden Kompetenz, gestaltend auf die eigentliche Produktionssphäre durchzugreifen, so ermöglichte erst umgekehrt deren kaum angemessen erkannte Funktionalität für den Betriebszweck die Konservierung einer starren, an technischen Problemlösungen und der Wahrung größtmöglicher Handlungsautonomie orientierten Managementpolitik. Zaghafte und spät wirkte man z. B. auf eine dringend erforderliche systematische Ausbildung der Hüttenarbeiter und auf eine Formalisierung ihrer Aufstiegswege hin: Erst 1966 wurde der ‚Hüttenfacharbeiter‘ zum Lernberuf.³⁷ Darüberhinaus blieb das soziale Klima zwischen Betriebsleitern, Ingenieuren und ‚Crews‘ schroff bis feindselig, wobei die soziale Distanzierung durchaus ‚von oben‘ ausging. Trotz des korporatistischen ‚neuen Betriebsstils‘ seit den 1950er Jahren hat sich *zumindest in der Produktionsroutine* hieran wenig geändert. Gerade auch die heteronomen Eingriffe des

Managements in den autonomen Interaktionsraum der ‚Crews‘, wie sie die Betriebsrundgänge darstellten, repräsentierten periodische Kollisionen eines fortgesetzt autokratischen Managementstils mit einer ‚organischen‘ Form eigenverantwortlicher Zusammenarbeit, die die quasi ‚von unten‘ angeeigneten Arbeitsbeziehungen wieder deutlich als Elemente des asymmetrischen kapitalistischen Produktionssystems erfahrbar machten:

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 to handle her, but to him. He took it away from them. They ceased to be men of skill and knowledge, 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.³⁸

Vor allem aber mußte der autokratische Kontroll- und Entscheidungsanspruch des Managements mit dem wachsenden und seit den 1920er Jahren mit Nachdruck vertretenen Anspruch der Belegschaften auf direkte betriebliche Mitbestimmung kollidieren. Deren faktischer Teilhabe an der Disposition und Koordination der Arbeitsprozesse, die eine Grundbedingung für die effiziente Bewältigung der Routineproduktion war, stand keine Anerkennung *formaler* Mitbestimmungsrechte gegenüber, etwa in Aushandlungsverfahren, die über die informelle Ebene betrieblicher Abstimmung hinaus auch Instanzen des Managements einbezogen. Die ‚organischen‘ Belegschaftsgefüge blieben mit einem starr linienförmig organisierten Betriebsleitungsapparat konfrontiert. Diese Konstellation lag u. a. auch den autoritären ideologischen Anstrengungen zur Integration der zwar mittlerweile als für den Produktionserfolg mit maßgebend anerkannten, weiterhin aber nicht als Konfliktpartner behandelten Hüttenarbeiterschaft in die Vorstellungen von der ‚Betriebsgemeinschaft‘ zugrunde, die die unternehmerische Arbeiterpolitik der 1920er und 1930er Jahre auf beiden Seiten des Atlantik prägten und die Artikulation betrieblicher Mitbestimmungsansprüche gerade als „Werksfremdheit“ und effizienzhemmendes Aufbegehren diffamierten. Ein stabiler ‚Produktionspakt‘ aber, so betonten Belegschaftsvertreter wie z. B. der *Hoesch*-Betriebsrat Dünnebacke in den 1920er Jahren, setze regulierte Konfliktaustragung und „die Anerkennung der Belegschaft als mitbestimmendem Faktor“ zwingend voraus.³⁹

³⁸ T. Bell, *Out of This Furnace*, Pittsburgh 1976 (zuerst 1941), S. 166; vgl. auch die Aussagen in: Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Enquete-Ausschuß), 4. Unterausschuß, Bd. 7: Die Arbeitsleistung in Stahl- und Walzwerken und ihre Abhängigkeit von Arbeitszeit, Arbeitslohn und anderen Faktoren, Berlin 1930, S. 130, 134f.; Heinrich Popitz u. a., *Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie*, Tübingen 1967, S. 239.

³⁹ Adolf Dünnebacke, *Vom Sicherheitsingenieur zum Leistungsingenieur?* In: *Reichsarbeitsblatt* 1927 (III), Nr. 32, S. 217; ders., *Das Werk – Erfahrungen und Überlegungen aus zehnjähriger Betriebsarbeit*, o. O. (Dortmund) 1932; vgl. die detaillierte Analyse in: Welskopp, *Arbeit und Macht im Hüttenwerk*, Kapitel IV.3.

³⁶ Otto Neuloh, *Der neue Betriebsstil. Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung*, Tübingen 1960, S. 113; Lauschke, „Wir sind heute mehr Mensch als früher“, S. 144ff.

³⁷ Zu Ausbildungsformen bis in die 1940er Jahre vgl.: Welskopp, *Arbeit und Macht im Hüttenwerk*, Kapitel IV.2.; Matthias Frese, *Betriebspolitik im „Dritten Reich“*. Deutsche Arbeitsfront, Unternehmer und Staatsbürokratie in der westdeutschen Großindustrie 1933–1939, Paderborn 1991, S. 288ff. Zur Entwicklung nach dem Zweiten Weltkrieg: Lauschke, *Mobilität und Aufstieg*.

So vollzog sich die Einlagerung von Aushandlungsprozessen in die betrieblichen industriellen Beziehungen der Branche zwangsläufig z. T. stillschweigend und verdeckt unterhalb und hinter dem Rücken der linearen Leitungsinstanzen und z. T. als Durchsetzungsprozeß in begrenzten offenen Kollisionen und Konflikten, die das Klima in den Hüttenwerken hochgradig aufluden – immer aber erfolgten diese Infiltrationsprozesse aus dem Arbeitsprozeß heraus und auf der Basis der arbeitspraktischen Gruppenbeziehungen in der Hüttenarbeiterschaft. Zwei Beispiele mögen typische Formen dieses *arbeitsbezogenen Belegschaftshandelns* skizzieren: In einem amerikanischen Siemens-Martin-Werk der 1930er Jahre kam es immer wieder zum gefürchteten ‚Überkochen‘ des Stahls und zum Durchbruch der weißflüssigen Schmelzmasse durch die Stirnseite der Öfen. Der Betriebsleiter, berichtete Harold J. Ruttenberg, „Absolvent einer hervorragenden Hochschule für Metallurgie, wandte sein ganzes Wissen vergeblich an, um das Problem zu lösen . . . Der Arbeiter Joe, der an der Chargiermaschine arbeitete, versuchte ihm beizubringen, wie man so ein Überkochen verhindert, aber der Betriebsleiter wollte nicht zuhören“:

Während einer Schicht, als der Betriebsleiter gerade nicht im Werke war, bestand wieder die Gefahr, daß der kochende Stahl auszubrechen drohte. Joe beschloß, seine Idee in die Praxis umzusetzen. Er lud seine Chargiermaschine mit 4000 Pfund Erz schwerer Ladung und führte sie vor die Chargiertüre. In diesem Moment erschien der Betriebsleiter. Er befahl sofort Joe wegzugehen: Er sei ein Narr und würde wie Zunder verbrennen. Der Vorschmelzer, der am Ofen Dienst hatte, war für Joes Idee, aber der Betriebsleiter ließ nicht mit sich reden. Als die Gefahr schließlich ihren Höhepunkt erreichte, schmiß der Schmelzer den Betriebsleiter hinaus. Der Betriebsleiter könne ihn später hinauswerfen, brüllte er, aber im Augenblick habe er die Verantwortung. Joe solle seine Chance haben, denn ‚wir haben schon zuviel Schmelzen verloren und an meiner Lohntüte können sie es sehen‘.⁴⁰

Das Unternehmen gelang in diesem Falle. Der Betriebsleiter wahrte mühsam sein Gesicht, indem er über den Vorfall kein weiteres Wort verlor.

In einem Walzwerk des Ruhrgebiets lagen Anfang der 1950er Jahre die Produktionsleistungen der Nachtschicht über längere Zeit signifikant höher als die der übrigen beiden Schichten. Weder die Betriebsleitung noch die Obermeister fanden für dieses Phänomen eine Erklärung, zumal Qualifikationsunterschiede zwischen den Straßenbesetzungen als Ursache ausschieden: Die Produktionssprünge traten bei jeder der Schichtbelegschaften auf, wenn sie turnusmäßig die Nachtschicht verführten. Intensive Nachforschungen ergaben, daß die Anlagenbesetzungen einen Bedienungstrick entwickelt hatten, der es erlaubte, die Walzen kontinuierlicher zu belasten ohne sie zu überhitzen, was ursprünglich notwendige Abkühlungspausen überflüssig machte. Die Walzwerker hatten diesen ‚Kniff‘ der Betriebsleitung als Verbesserungsvorschlag unterbreitet. Die Betriebsingenieure hatten den Vorschlag nicht nur brüsk abgelehnt, sondern die Anwendung jener Technik seither ausdrück-

⁴⁰ C. S. Golden/H. J. Ruttenberg, *Die Dynamik der industriellen Demokratie*, Graz o. J. (1942), S. 235.

lich verboten. Da die Straßenbesetzungen nicht auf den mit höherer Produktion verbundenen Akkordüberverdienst verzichten mochten, nutzten sie in informeller Absprache zwischen den verschiedenen Arbeitsgruppen der Anlage die weitgehend ‚kontrollfreien‘ Nachtstunden, um aus ihrem Erfahrungswissen und ihrer funktionalen Autonomie im Arbeitsprozeß Kapital zu schlagen. In diese stillschweigende Übereinkunft waren die Meister charakteristischerweise einbezogen. Die Frontlinie zwischen den im Gruppeninteresse autonom infiltrierten Arbeitsstrukturen und der formellen Leitungsstruktur der Betriebe verlief zwischen dem ‚Crew‘-Gefüge mit dem Meister an der Spitze und den Betriebsleitungen mit den Obermeistern als deren unterster Instanz.⁴¹ Die selbstbewußte, qualifizierte Aneignung und Umfunktionierung der Arbeitsgruppenautonomie, deren Charakter als soziale Ressource, die kollektive, potentiell widerständige Handlungsfähigkeit vermittelte, das Konfliktpotential zwischen Partizipations- und Disziplinierungsansprüchen und die unausgesprochene partielle Interessenidentität zwischen antagonistischen Akteuren – hier im Hinblick auf eine hohe Produktion – sind als kennzeichnende Elemente der Arbeits- und Machtbeziehungen im ‚Crew‘-System in diesen Episoden wie in einem Brennglas gebündelt.

3. ‚Crews‘ als Einheiten betriebsbezogenen Belegschaftshandelns

Im kollektiven Arbeitshandeln mußten sich die Hüttenarbeiter, ‚crews‘ als verschworene Leistungsgemeinschaften beweisen. Gruppenbezogene Solidarität war dabei weniger ein Resultat gruppenspezifischer Bewußtseinsprozesse als vielmehr bereits *Vorbedingung* für den Erfolg der kollektiven Produktionsanstrengung. Nicht zuletzt von ihrer Geschlossenheit hing zudem ihre Durchsetzungsfähigkeit in den ‚mikropolitischen‘ „Kleinkriegen [und] eindimensionalen (partialisierten) gesamtbetrieblichen Auseinandersetzungen“ der betrieblichen Machtbeziehungen ab, wie sie oben skizziert worden sind.⁴² Damit war auch das augenfällig wiederauflebende berufliche Selbstbewußtsein der Hüttenarbeiter an den Kontext ihrer solidarischen Gruppenbeziehungen gebunden und auf die spezifische, von ihrem konkreten Arbeitsumfeld ‚vorstrukturierte‘ Arbeitsgruppe bezogen. Kollektives Arbeitshandeln und soziale Interaktion in der Gruppe waren zu einer untrennbaren Einheit verschmolzen – die Arbeit vollzog sich „almost like a social activity“:

The guy that worked there, the job was more or less his life. You know, he'd go home and have a garden or he'd go home and have a hobby, something like that. But he really felt that when he worked in the mill, when he worked in the open hearth, that he was accomplishing something.⁴³

⁴¹ Hans Paul Bahrdt, *Die Industriearbeiter*, in: M. Feuersenger (Hg.), *Gibt es noch ein Proletariat?* Frankfurt/M. 1962, S. 25–33; 31.

⁴² Rainer Lichte, *Betriebsalltag von Industriearbeitern. Konflikthandeln einer Belegschaftsgruppe vor und während einer Betriebsstilllegung*, Frankfurt/M. 1978, S. 49.

⁴³ HCLA Pennsylvania State University, *United Steelworkers of America Oral History Project: Interview Don Dalena (1973)*, S. 28.

Kollektiver Berufsstolz und berufliches Selbstbewußtsein waren damit gleichzeitig Resultat und Basis betriebsbezogener Gruppensolidarität. „The result of [the crew structure]“, resümierte Charles Walker seine Eindrücke aus amerikanischen Walzwerken der 1940er Jahre, „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“.⁴⁴ Die wechselseitige Abhängigkeit im Arbeitsprozeß, eine eigene, drastische ‚Hüttenwerkersprache‘, eingeschliffene ‚Gruppenriten‘ und das auf gemeinsame Arbeitserfahrungen gegründete „Gefühl von Zusammengehörigkeit“, das auch in der gefügteartigen, steuerstandgebundenen Arbeit durch ‚kodierte‘ Kommunikation und bei den Kontakten der ‚Pausengruppen‘ immer aufs neue vermittelt und bekräftigt wurde⁴⁵, schlossen die ‚Crews‘ zu ‚in-groups‘ mit intensiven inneren Bindungen zusammen und gleichzeitig gegenüber den ‚out-groups‘ anderer Betriebe und vor allem der Betriebsleitungen und des höheren Managements ab. Über die 1920er Jahre berichtete ein Hochofenschmelzer des Borbecker *Krupp*-Werks:

Wenn wir unsere Arbeit fertig hatten am Ofen, alles vorbereitet hatten, daß der Abstich kam, dann haben wir uns hingesezt, ob da der Direktor kam oder der von Bohlen selbst, da stand keiner auf, man blieb sitzen, nicht, und das war für einen Menschen aus ’nem mechanischen Betrieb unfaßbar. Unfaßbar!⁴⁶

Auch in Berichten über amerikanische Siemens-Martin-Werke der 1940er Jahre kam diese nach innen gekehrte, oft aber auch aggressiv nach außen gerichtete Primärgruppenstruktur zum Ausdruck:

Steelworkers believe that their skills set them above anyone else in manufacturing and that they have the most demanding jobs in industrial America. . . . This breed of workers gave corporate ‚fat cats‘ little respect. In fact, some of the long-time melters refused to identify with either the union or the company, claiming their own role in steelmaking was unique. Those outspoken attitudes seemed to be catching all the way down the line – for entire furnace crews.⁴⁷

In diesem Beziehungsgefüge konnten sich dichotomische Vorstellungen von der Klassengesellschaft entwickeln und halten: weil die Hüttenarbeiter die Gesellschaft deuteten, wie sie sie in ihrem unmittelbaren Handlungskontext wahrnahmen. Hier fand auch das hüttenarbeitertypische abgestufte Identifikationsgefüge seinen lebensweltlichen Rückhalt, das sich von der Gruppe auf den Betrieb, von dort auf die Industrie und schließlich auf die Arbeiterschaft insgesamt und als Klasse erweiterte, gleichwohl aber immer auf den Betrieb als ‚Anker‘ verwiesen blieb: Berufsübergreifende ‚Arbeitersolidarität‘ konnten Gewerkschaften und Parteien Hüttenarbeitern nur abverlangen, wenn sie als betriebliche ‚Kameradschaft‘ erfahrbar

⁴⁴ Charles R. Walker, *Steeltown. An Industrial Case History of the Conflict Between Progress and Security*, New York 1950, S. 70f.

⁴⁵ Vgl. Lauschke, *Mobilität und Aufstieg*, S. 28f.; zur Hüttenarbeitersprache und ‚Gruppenriten‘ vgl. Welskopp, *Arbeit und Macht im Hüttenwerk*, Kapitel IV.3.

⁴⁶ Zit. in: Ulrich Herbert, *Vom Kruppianer zum Arbeitnehmer*, in: Lutz Niethammer (Hg.), *„Hinterher merkt man, daß es richtig war, daß es schiefgegangen ist“*. Nachkriegs-Erinnerungen im Ruhrgebiet, Berlin 1983, S. 233–276; 236.

⁴⁷ J. Strohmeier, *Crisis in Bethlehem. Big Steel’s Struggle to Survive*, Bethesda 1986, S. 37, 43f.

war, und Organisationsloyalität hing davon ab, daß die Institutionen ‚im Großen‘ zumindest symbolisch das abbildeten, was die solidarische Primärgruppe am Arbeitsplatz ‚im Kleinen‘ war.⁴⁸

Die solidarischen Handlungseinheiten der Hüttenarbeiter ‚crews‘ besaßen eine Doppelqualität *zum einen* als im und durch den Arbeitsprozeß konstituierte Arbeitskollektive und ‚mikropolitische‘ Kollektivakteure in den betrieblichen Machtbeziehungen und *zum anderen* als hierdurch bestimmend vorstrukturierte Einheiten kollektiven Belegschaftshandelns, als „organisierende Elemente innerhalb der Belegschaft, die Gemeinsamkeiten artikulieren, die Konflikte interpretieren und Handlungen initiieren“ konnten.⁴⁹ Ihre strategischen ‚bargaining positions‘ in hochsensiblen Fertigungsabläufen und ihre Gruppensolidarität avancierten zu Ressourcen direkter Belegschafts- und potentieller Organisationsmacht, die den Hüttenarbeitern beiderseits des Atlantik eine unter den Bedingungen des ‚Drive‘-Systems völlig undenkbare spezifische Konflikt- und Organisationsfähigkeit vermittelten.⁵⁰ Berufsstolz und Betriebsbezogenheit ließen nämlich keineswegs auf einen wirtschaftsfriedlichen Betriebspatriotismus schließen. ‚Betriebsgemeinschaftliche‘ Vereinnahmungsversuche scheiterten auf breiter Front, und die Zuordnungen als ‚Kruppianer‘ oder ‚Hoeschianer‘ haben nicht selten – bis heute – als Banner gedient, hinter dem sich die Belegschaftsangehörigen in Arbeitskämpfen scharten.⁵¹ Vielmehr prägten diese Elemente, eingebettet in den sozialen Zusammenhang der ‚Crews‘, sowohl hüttenarbeitertypische Formen von Belegschaftshandeln und Organisationsdispositionen als auch die Inhalte ihrer Interessenvertretungsansprüche und Forderungen, die sie sowohl in Deutschland als auch den USA seit Ende des Ersten Weltkriegs selbstbewußt und militant artikulierten. Neben dem Streben nach direkter betrieblicher Partizipation und Belegschaftsvertretung kennzeichnete diese z. B. eine im Branchenvergleich auffällig stark ausgeprägte Leistungslohnorientierung. „Wo man Verantwortung auferlegt“, formulierte dies ein Bochumer Kranführer 1930, „muß man auch dieselbe bezahlen. Eine gute Bezahlung erweckt das Verantwortungsgefühl und Interesse dem Betrieb und dem Unfall gegenüber.“⁵²

Diese betriebs- und gruppenbezogene Form der Organisation kollektiven Belegschaftshandelns besaß – und besitzt – charakteristische Stärken und Schwächen:

1. Die zentrale Stärke der ‚Crews‘ als kollektive Arbeitseinheiten und ‚vororganisatorisch‘ vorgeprägte Basisgruppen der Betriebsvertretungen und gewerkschaftlichen Organisationen bestand darin, daß ihre Gruppengefüge im Arbeitsprozeß selber wurzelten, als „sehr stabile Formen der Arbeitsorganisation“, die nicht nur, da

⁴⁸ Popitz u. a., *Gesellschaftsbild; dies., Technik und Industriearbeit. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie*, Tübingen 1964; Neuloh, *Betriebsstil*.

⁴⁹ Lichte, *Betriebsalltag*, S. 51; M. Guttman, *Primary (Informal) Work Groups*, in: *Radical America* 6 (1972), S. 78–91.

⁵⁰ Nuwer, *From Batch to Flow*.

⁵¹ Lauschke, *Mobilität und Aufstieg*.

⁵² Aus dem Leben eines Kranführers – von Kranführer L. aus Bochum, in: *Der Deutsche Metallarbeiter* 31 (1930), S. 40–1.

sie „an die widersprüchlichen Bedingungen des Produktionsprozesses anknüpften, ... dem Angriff der betrieblichen Leitungsorgane weitgehend entzogen waren“, sondern mit der autonomen Kontrolle neuralgischer Punkte im Fertigungsablauf auch über ein hohes Maß an direkter ‚Störmacht‘ und damit über ein brisantes Drohpotential verfügten. Da die Arbeitsgruppenstruktur andererseits jedoch „eine sehr harte Barriere gegenüber darüber hinausgehenden Vereinheitlichungstendenzen“ bildete, gewannen gruppenübergreifende Betriebsvertretungsorgane und betriebsübergreifende Interessenorganisationen nur in dem Maße „an Stärke und Durchsetzungskraft“, in dem sie „tatsächlich im Gefüge der betrieblichen Arbeits- und Kooperationsbeziehungen verankert waren und sich auf entsprechende Handlungsmöglichkeiten der Beschäftigten stützen konnten“.⁵³ Nur solche Organisationen konnten auf Dauer die geschlossene ‚Machtkulisse‘ der Hüttenarbeiterbelegschaften effektiv mobilisieren, deren Betriebsorganisationen weitgehend mit der Gruppenstruktur in den Betrieben ineinsfielen und die die spezifischen betrieblichen Belange dieser Gruppen wirkungsvoll ausbalancierten und vertraten.⁵⁴

2. Die Bindung an den Arbeitsplatz erschwerte es der „naturally united group“ (Philip Taft), aus sich heraus dauerhafte und stabile Akteurskoalitionen zu initiieren, geschweige denn als „rank-and-file movement“ *formale Organisationsstrukturen* auszubilden und aufrechtzuerhalten. Ersteres gelang allenfalls auf der Ebene des Betriebs in punktueller Mobilisierungsanstrengung zum Arbeitskampf – und zwar auf der Basis persönlicher Fühlungnahme und Vermittlung: „When it needed to mobilize broad support, the ‚tight little group‘ fanned out through the mill to rally support from fellow workers“.⁵⁵ Aufgrund ihrer ‚Verbindungspositionen‘ innerhalb und zwischen den ‚Crews‘ besonders prädestiniert für solche Mobilisierungsfunktionen waren die ‚zweiten Leute‘ und die Koordinatoren und Kranfahrer in den Werken: Auch beim berühmten ‚Septemberstreik‘ des Jahres 1969 ging auf der *Dortmunder Westfalenhütte* der entscheidende Impuls von den Kranführern und Wartungsarbeitern aus, um mit der Unterstützung der ‚Leitwölfe‘ in den einzelnen Arbeitsgruppen dann an Momentum zu gewinnen.⁵⁶ Dabei kam die veränderte Stellung der Meister seit den 1920er Jahren darin zum Ausdruck, daß sie sich in den ‚von unten‘ geführten Konflikten aufgrund ihrer exponierten Position im Betrieb zwar nicht offen auf die Seite der Arbeitsgruppen schlagen konnten, daß sie aber oft in stillschweigender Solidarität mit ihren Arbeitsgruppen quasi beiseitetraten, die Verantwortung für die betriebliche Ordnung den Betriebsleitungen zuwiesen und diese als Konfliktgegner damit noch deutlicher exponierten.⁵⁷ Ohne institutionelle Infrastrukturen ließen sich solche Mobilisierungswellen jedoch nur für begrenzte Zeit in Schwung halten, und über den Betrieb hinaus, wo dies noch am ehesten möglich war, erreichte man selten mehr als die Formierung situationsge-

⁵³ Lichte, Betriebsalltag, S. 505; Lauschke, Mobilität und Aufstieg, S. 9.

⁵⁴ Vgl. Welskopp, Arbeit und Macht im Hüttenwerk, Kapitel IV.4.

⁵⁵ P. Nyden, Steelworkers Rank-and-File: The Political Economy of a Union Reform Movement, New York 1984, S. 29.

⁵⁶ Lauschke, Mobilität und Aufstieg, S. 31.

⁵⁷ Ebda., S. 12f.; Welskopp, Arbeit und Macht im Hüttenwerk, Kapitel IV.4.

bundener ‚Interessenkartelle‘, „die ... differenzierenden Taktiken der Betriebsleitung nur begrenzt standhalten konnten“.⁵⁸ So vermochten die Hüttenwerksbelegschaften den Organisationen zwar in basisinduzierten Mobilisierungskampagnen ‚von unten‘ weit entgegenzukommen; zur Stabilisierung ihrer Basiseinheiten und Akteurskoalitionen sowie zur Formierung industrieweiter Arbeitskampf- und Organisationsbewegungen bedurften sie jedoch zwingend der institutionellen und materiellen Ressourcen einer etablierten und gefestigten Betriebsvertretungs- und Gewerkschaftsinfrastruktur, die sie aus sich heraus nicht schaffen konnten. Das erklärt die zentrale Bedeutung, die den Fragen der betrieblichen Belegschaftsvertretung und der Anerkennung der Gewerkschaften durch Management und Staat sowie den Auseinandersetzungen um das Berufs- oder Industrieverbandsprinzip und die Einheitsgewerkschaft in dieser Industrie seit den 1920er Jahren zukommt. Und es erklärt das latente Spannungsverhältnis zwischen den Hüttenarbeitern beider Länder und den etablierten, oft in abweichenden sozialen Zusammenhängen entstandenen Gewerkschaften, die in den USA seit den späten 1930er und in Deutschland seit den 1950er Jahren erst die Doppelfunktion erfüllten, welche der spezifischen Organisationsfähigkeit der Eisen- und Stahlarbeiter Rechnung trug: nämlich *gleichzeitig* als Apparat schlagkräftige „professionelle Rahmenorganisation“ (Joachim Raschke) zu sein *und* in eigenständigen Betriebsvertretungen und den Basisorganisationen der Gewerkschaft die Struktur der betrieblichen Solidargefüge angemessen abzubilden. Nur das immer prekäre Ausbalancieren dieser nicht selten konfligierenden Anforderungen sicherte den Betriebsvertretungen und Gewerkschaften die – an fast hundertprozentigen Organisationsgraden ablesbare – Organisationsloyalität der Hüttenarbeiter bzw. eine entsprechende ‚Machtkulisse der großen Zahl‘ und vermochte damit, das in beiden Ländern wiederholt zu beobachtende Aufflackern eines außer- und z. T. antigewerkschaftlichen Betriebssyndikalismus zu verhindern.⁵⁹

Denn mit der Transformation von *Belegschaftsmacht* in *Organisationsmacht*, die eine formelle gewerkschaftliche Organisation bedeutete, war stets ein Verzicht auf die schärfste, freilich auch konfliktträchtigste Waffe im Arbeitskampffarsenal der Hüttenarbeiter verbunden: ihre direkte ‚Störmacht‘ im Arbeitsprozeß. Solche betriebssyndikalistischen Arbeitskampfformen lassen sich für das Ruhrgebiet zwischen 1917 und 1924 und in den 1950er Jahren⁶⁰ in großer Zahl nachweisen. In den USA konzentrierten sich Konflikte dieser Art auf den Ersten Weltkrieg und die Durchsetzungsphase der CIO-Gewerkschaften in den 1930er und frühen 1940er Jahren. Hierbei handelte es sich *zum einen* um spontane, aus dem Arbeitsprozeß heraus organisierte Kampfstreiks einzelner Anlagen- oder Betriebsbesetzungen „unter Verweigerung der Notstandsarbeiten“ und *zum anderen* um „Sonderbewegungen“ einzelner qualifizierter Produktionsarbeitergruppen oder strategisch im

⁵⁸ Lichte, Betriebsalltag, S. 505.

⁵⁹ Vgl. Welskopp, Arbeit und Macht im Hüttenwerk, Kapitel IV.4.

⁶⁰ Vgl. für die Vielzahl der aus der Überlieferung der Unternehmensarchive rekonstruierten Fälle Anfang der 1920er Jahre: ebda. Für die 1950er Jahre: Lauschke, Mobilität und Aufstieg.

Fertigungsprozeß plzierter ‚Verbindungsgruppen‘ wie vor allem der Kranführer oder der Heizer und Maschinisten:

Joe Gyurko, a steelworker at Inland Steel's Indiana Harbor Works since the 1930s, recalls that in the 1936–42 pre-contract period, departmental strikes were common. When foremen or supervisors refused to deal with pressing issues affecting working conditions, the men thought nothing of stopping work and letting gondolas full of molten steel hang in mid-air. In these situations the rapidly approaching danger that production would be interrupted in order to clean out the gondola and reheat the steel acted as a time clock forcing the company to bargain with the workers. More often than not, the supervisors settled with departmental workers before much production time was lost.⁶¹

1920 hieß es über einen wilden Arbeitskampf der Gesamtbelegschaft der *Friedrich-Alfred-Hütte* in Rheinhausen:

Am Morgen des 6. Mai, nachdem die Firma die von der Arbeiterschaft geforderten Lohnsätze nicht bewilligte, war die Geduld geschwunden. Um 8 Uhr morgens ging die ganze Belegschaft zur alten bewährten Kampfmethode der Syndikalist, zur direkten Aktion, über. Mit einem Schlage, fast in einem Zeitraum von zehn Minuten, stand das ganze Werk still. Die glühenden Blöcke in den Walzen wurden nicht ausgewalzt, blieben liegen, die Krähne, welche Pfannen mit glühendem Eisen und Stahl hatten, ließ man stehen, die Maschinen wurden stillgesetzt, ebenfalls am Hochofen – die Firma besitzt deren neun – stellte man die Arbeit ein.⁶²

Eine ähnliche Wirkung hatten die ‚Spezialistenausstände‘ des zweiten Typs: „Durch den Streik der Drahtwalzer der Friedr. Krupp A. G. Friedrich-Alfred-Hütte, Rheinhausen, und durch Vorgänge auf anderen Werken ist bekannt geworden“, hieß es 1922 in einem Rundschreiben von *Arbeitsnordwest*,

daß die Berufsverbände einzelner Arbeiterberufsarten im Widerstreit mit den Gewerkschaften versuchen, für ihre Mitglieder außer den von den Gewerkschaften zu erzielenden allgemeinen Lohnerhöhungen besondere Vorteile durchzusetzen. Werden ihre Forderungen abgelehnt, so legen sie in ihrer Fachgruppe durch geschlossene Kündigung oder unter Kontraktbruch die Arbeit nieder und versuchen, dadurch eine Stilllegung wichtiger Teilbetriebe zu erzwingen. Die ihnen fehlenden Mittel zur Unterstützung der Ausständigen versuchen sie dadurch zu erlangen, daß sie die Arbeiterräte gleichgearteter Betriebe auffordern, unter der dortigen Berufsgruppe ‚Unterstützungsgelder‘ zu sammeln.⁶³

Beide Arbeitskampfformen basierten auf dem gleichen Prinzip: der Unterbrechung und Blockade des Produktionsprozesses an neuralgischen Punkten im vollen Betrieb und damit einer Maximierung der ‚Störmacht‘ und ‚bargaining power‘ spe-

⁶¹ E. A. Zivich, *Fighting Union: The CIO at Inland Steel, 1936–1942*, M. A.-Thesis University of Wisconsin 1972, S. 2f., 37.

⁶² Historisches Archiv Fried. Krupp AG, WA 77/V2361: Streik am 9./11. 4. 1920: Abschrift: ‚Gewerkschaftsarbeit‘ der revolutionären Arbeiter-Union, in: *Bergknappe* (Organ der christlichen Bergarbeiter), Nr. 26, 16. 6. 1920.

⁶³ Haniel-Archiv 300143/4, Bl. 52f., Rundschreiben *Arbeitsnordwest* vom 5. 4. 1922.

zifischer Arbeitergruppen vor dem Hintergrund einer oft stillschweigenden ‚Solidaritätskulisse‘ der Restbelegschaften. Solche Konflikte hatten Aussicht auf Erfolg, wenn sie um begrenzte Ziele geführt wurden; die Anerkennung der Gewerkschaften durch die Arbeitgeber z. B. ließ sich auf diesem Wege nicht durchsetzen. Die Erfolgsaussichten hingen zudem von der aktuellen Machtkonstellation in der Branche ab: Politischer Druck und eine erstarkende Gewerkschaftsbewegung bei anziehender Konjunktur bewog amerikanische Stahlunternehmen, die noch keine formalen Beziehungen zu den Gewerkschaften unterhielten, in den 1930er Jahren oft zum Einlenken, nicht zuletzt um die Intervention staatlicher Organe zugunsten freier Gewerkschaftswahlen zu vermeiden. Ähnliches galt für viele Ruhrgebietsunternehmen Anfang der 1920er Jahre, solange sich die Gewerkschaften in einer starken Position befanden und sich zu radikalisieren drohten, bis eine wahre Streikepidemie den Preis des Nachgebens in nicht mehr tragbare Höhen zu treiben schien. Umgekehrt trugen diese Ausstände auf Dauer zur Schwächung der Gewerkschaften bei, sie verschlissen sich als Waffe schnell, da sie bei inflationärem Einsatz das Zurückschlagen der geballten Konzernmacht provozierten, und sie büßten bei nachlassender Konjunktur ihr Drohpotential völlig ein. So kollabierte die Streikbewegung im Ruhrgebiet nach der *Ruhrbesetzung* und mit der *Stabilisierungskrise* seit 1924 fast schlagartig.⁶⁴

Trotzdem blieb auch in etablierten Gewerkschaftssystemen der Rekurs auf betriebssyndikalistische Arbeitskampfformen eine latente Möglichkeit, wenn sich Opposition gegen die jeweilige Gewerkschaftspolitik formierte oder Entfremdungstendenzen zwischen Apparat und Basis spürbar wurden. So ist die Verankerung der Verbände an der Basis von periodischen Mobilisierungsaktionen und Arbeitskämpfritualen vital abhängig geblieben. Die Form solcher organisierten Streiks, d. h. von Arbeitskämpfen, die von den Gewerkschaften getragen wurden, wich, wie die amerikanischen Beispiele von 1919 und aus den 1930er und 1940er Jahren bzw. deutsche Fälle aus den 1950er und 1960er Jahren zeigen, signifikant vom betriebssyndikalistischen Konfliktmuster ab: Der Streik wurde quasi aus dem Betrieb ‚herausgeholt‘ und von der partikularistischen Ebene der kampfkraftigen aber illegitimen militanten ‚Betriebsaneignung‘ auf die integrative und eher symbolische Ebene der ‚politikfähigeren‘ ‚Betriebsblockade‘, des klassischen „waiting game“ zwischen Ausständigen und Bestreikten, transloziert. Organisierte Streiks setzten die wirtschaftliche Durchhaltefähigkeit von Arbeitern und Organisation gegen die konjunkturabhängige ökonomische Potenz der Konzerne: Belegschaftsmacht basierte hier auf kollektiver Blockademacht und materiellen Ressourcen; sie wurde quasi auf die indirekte Macht reduziert, länger ausharren zu können als der Gegner im Arbeitskampf. Diese ‚klassischen‘ Kampfstreiks zielten auf die effektive Stilllegung der Werksanlagen ab, ohne sie zu beschädigen, und sie erforderten die breite, gruppenübergreifende und möglichst vollständige Integration der Belegschaften zu einer handlungsfähigen Einheit, um *zum einen* die Weiterproduktion auch nur we-

⁶⁴ Vgl. die ausführliche Darstellung bei: Welskopp, *Arbeit und Macht im Hüttenwerk*, Kapitel IV.4 und IV.6.

niger Werksteile zu verhindern – etwa durch den Einsatz von Streikposten, die das Werksgelände von außen abriegelten – und *zum anderen*, um durch die Masse der Arbeiterschaft auf den Straßen vor den Werkstoren eine symbolische „Machtkulisse der großen Zahl“ zu präsentieren, die das Drohpotential der Organisation anschaulich zu machen vermochte und sie zugleich als Vertreter der Gesamtbelegschaft legitimierte. Das geschlossene Verlassen des Werksgeländes war hier – neben seiner Kampffunktion, die auf die Blockade der Produktion abzielte – stets auch ein nach außen gerichtetes Signal der Stärke, der Geschlossenheit, aber auch der Ordnung und Friedfertigkeit, das sich an andere Werksbelegschaften, an die Öffentlichkeit und vor allem an den Staat richtete, dessen Interventionsbereitschaft zugunsten der organisierten Arbeiterschaft oft unerlässlich war, z. B. um – wie in den USA der 1930er Jahren – eine Anerkennung der Gewerkschaften zu erzwingen, die auch großangelegte Streiks bei ungünstiger Konjunktur und gegen die überlegenen Ressourcen der Konzerne direkt nicht zu erkämpfen vermochten.

Wie im folgenden – notgedrungen kurz – zu skizzieren bleibt, war es die Konfrontationszone zwischen dem sozialen ‚Unterbau‘ in den Betrieben und den Institutionen in der organisatorisch-politischen Sphäre der beiden Gesellschaften – d. h. bei letzteren genauer: der Interventionsneigung und -richtung des jeweiligen Staates und den ‚vorgefundenen‘ Organisationsangeboten gewerkschaftlicher Verbände –, die als ‚Scharnier‘ soziale Energien und Impulse in den politischen Raum vermittelte und umgekehrt Folgewirkungen sozial relevanter politischer Zäsuren auf die Basis zurückreflektierte – mit bestimmender Wirkung vor allem auf die *institutionellen Formen*, in denen sich die soziale Energie der Basis zu organisieren vermochte.

4. Betriebsyndikalismus und Organisationsformen unter dem Einfluß institutioneller Wechsellagen, 1900–1960

Die deutlichsten Unterschiede zwischen dem deutschen und dem amerikanischen Fall sind – auf dem breiten Sockel der oben konstatierten Gemeinsamkeiten – in der *Organisationsgeschichte* der Hüttenarbeiter zu lokalisieren. Das verweist auf den strukturierenden, zuweilen direkt formprägenden Einfluß, den die jeweiligen organisatorisch-politischen Rahmenbedingungen der Gesellschaft auf die Institutionalisierung auch augenfällig *gleichförmiger* sozialer Basisbewegungen ausüben. Dennoch deutet dieser Vergleichsbefund nicht simpel in die Richtung einer unterstellten generellen Dominanz divergierender ‚nationaler‘ politischer Kulturen über die sozialen Prozesse in modernen Industriegesellschaften; ein solches Interpretationsmuster käme in der Tat über die redundante Rekonstitution der Vergleichseinheiten als singuläre ‚Sonderfälle‘ nicht hinaus und würde einen *sozial-historischen* Vergleich im Grunde überflüssig erscheinen lassen. Vielmehr zeigt die folgende Analyse, daß es der in beiden Ländern strukturell identische, konstante soziale Impuls aus dem starken Produktionsmilieu der Hüttenarbeiter in die organisatorisch-politische Sphäre der jeweiligen Gesellschaft war, welcher das Spektrum der möglichen, mit dieser Basisstruktur kompatiblen organisatorischen Ele-

mente deutlich und *auf die gleiche Weise* begrenzte. Diese typengleichen Elemente verbanden sich unter abweichenden Rahmenbedingungen zu unterschiedlichen Konstellationen, die sich jedoch gleichwohl sämtlich innerhalb der Bandbreite dessen bewegten, was die so dezidiert ähnlichen sozialen Produktionsbeziehungen in dieser stark ‚eigengewichtigen‘ Branche als organisatorische Ausdrucksformen zuließen. Betriebsyndikalismus, Betriebsvertretung und direkte Partizipation sowie Betriebsorganisation und einheitlicher Rahmenverband blieben den gesamten Untersuchungszeitraum hindurch die zentralen Variablen der Organisationsentwicklung in der Hüttenarbeiterschaft beider Länder.

Im Ruhrgebiet stieß die Basisbewegung der Hüttenwerksbelegschaften, die sich bereits nach der Verabschiedung des *Hilfsdienstgesetzes* (1916) in einer Vielzahl spontaner Arbeitsniederlegungen manifestiert und die auch die neuinstallierten *Arbeiterverschüsse* schnell radikalisiert hatte, nach dem Ersten Weltkrieg auf die politisch durchgesetzte institutionelle Vorgabe des staatlich sanktionierten Betriebsräte- und Tarifsystems und auf das etablierte Organisationsangebot richtungspolitisch gespaltener Metallarbeitergewerkschaften, die strukturell und konzeptionell auf ihre traditionelle Klientel: die Facharbeiterschaft der ‚klassischen‘ Berufe in der metallverarbeitenden Industrie, ausgerichtet blieben. Zwischen 1917 und 1922 dokumentierte eine enorme Beitrittswelle in die Gewerkschaften, die den Organisationsgrad in der Hüttenindustrie vorübergehend von rd. 5 (1913) auf geschätzte 40 v. H. katapultierte⁶⁵, die neuerrungene prinzipielle Organisationsfähigkeit der Hüttenarbeiter unter den Bedingungen des ‚Crew‘-Systems. Aber die Begrenztheit dieses Prozesses und ein früh einsetzendes Abbröckeln der Organisationsloyalität, das bis zum Abgleiten in die Stabilisierungskrise 1924 mit der Halbierung der Verbandsmitgliedszahlen dramatische Ausmaße annahm, deuteten auf wechselseitige Entfremdungstendenzen hin, die auch das Erstarken syndikalistisch-unionistischer Organisationsformen und weitere Wellen wilder Belegschaftsstreiks und fraktioneller ‚Sonderbewegungen‘ motivierten.⁶⁶ Die Spannungslinien in der Organisationslandschaft verliefen dabei nicht entlang der ‚importierten‘ richtungspolitischen Spaltungen, sondern zwischen den betriebsyndikalistischen Basisgruppen der Belegschaften und ihren informellen Führern auf der einen und den gegenüber syndikalistischen Strömungen in der Regel geschlossen auftretenden Apparaten der ‚Zentral-‘ oder ‚Tarifgewerkschaften‘ auf der anderen Seite. Je nach dem Grad ihrer Verankerung in den betrieblichen Gruppenstrukturen konnte sich dieses Spannungspotential organisatorisch als militante Opposition *innerhalb* der Gewerkschaften, d. h. vor allem im *Deutschen Metallarbeiterverband* (DMV) und im *Christlichen Metallarbeiterverband* (CMV), oder als unionistische Bewegung *außerhalb* der etablierten Institutionen artikulieren, wobei anders als im Bergbau die politisch-ideologische Verbindung der Hüttenarbeiter zum Anarchosyndikalismus locker blieb. Daß es den Hüttenbelegschaften in erster Linie um eine ihren primären Solidarstrukturen entsprechende Vertretung ihrer spezifischen Interessen ging,

⁶⁵ Vgl. ebda., Kapitel IV.6, Tab. 27.

⁶⁶ G. Böhm, Statistische Untersuchungen über Arbeitskämpfe in Bergbau und Hüttenindustrie Deutschlands in der Nachkriegszeit, Diss. Clausthal 1938.

reflektierten die in dieser Industrie besonders intensiven Auseinandersetzungen um die *Betriebsräte*, die in dieser Phase gleichermaßen zum institutionellen Kern, zu den personellen Trägern und zum Objekt des Konflikts avancierten.⁶⁷

Bis 1924 stand die Institution des Betriebsrats in den Hüttenwerken des Ruhrgebiets im Zentrum der für diese Industrie unter den Bedingungen des ‚Crew‘-Systems charakteristischen Konfliktkonstellation. Die Belegschaften sahen in den Betriebsräten rechtlich legitimierte Vertreter ihrer unmittelbaren Gruppen- und Partizipationsinteressen: Für sie formalisierte das Amt die Rolle ihrer informellen ‚Leitwölfe‘; sie sollten quasi den ‚verlängerten Arm‘ der ‚Crews‘ bilden, und man erwartete von ihnen u. a. auch die Übernahme von Führungsaufgaben in Arbeitskämpfen. Die rechtliche Stellung der Betriebsräte und ihre Rolle als Teilnehmer an den regulierten Verfahren betrieblicher Mitbestimmung dagegen wies sie eher als ‚Anwälte‘ ihrer Basis aus, deren Verhandlungs- und damit Durchsetzungsfähigkeit vital von autonomer Entscheidungskompetenz, Verfahrensversiertheit und dem Willen zur Moderation von Konflikten in Aushandlungsprozessen abhing. Die Balance zwischen diesen konfligierenden Verhaltensanforderungen blieb prekär: Radikale Betriebsräte stießen umgehend auf die starre Verweigerungsfront des Managements, wurden dadurch verstärkt auf konfliktorische Aktionsformen zurückgeworfen und verloren mit dem Scheitern von isolierten Arbeitskämpfmaßnahmen in der Regel Basisrückhalt und Amt. ‚Gemäßigten‘ Betriebsräten drohte bei zu stark empfundener Immunisierung von ihrer Basis umgehend Legitimationsverlust, Diskreditierung durch direkte, an ihnen vorbei organisierte Belegschaftsaktionen und schließlich Abwahl. So sahen sich viele der aus der informellen Führungsrolle in ihren Arbeitsgruppen hervorgegangenen Belegschaftsvertreter zum Lavieren zwischen den Anforderungen der verschiedenen Handlungsebenen gezwungen, was sich z. B. in einem dem der Meister ähnlichen stillschweigend-einvernehmlichen ‚Beiseitreteten‘ im Falle wilder Streiks manifestierte. Aber auch die intransigente Haltung des Managements, das sogar gemäßigten Betriebsräten oftmals selbst symbolische Erfolge vorenthielt, trug zur Eskalation von Konflikten, zu den Legitimationsproblemen der Betriebsvertreter und zu einer hohen Fluktuation unter ihnen bei.⁶⁸ Folgerichtig weigerten sich in dieser Phase Arbeitsgruppenführer mit hoher *informeller* Autorität immer häufiger, ihren gruppeninternen Status durch eine Kandidatur für das Amt aufs Spiel zu setzen – „trotz allem Drängen von seiten [ihrer] Arbeitskollegen wie [ihrer] Gewerkschaft“.⁶⁹

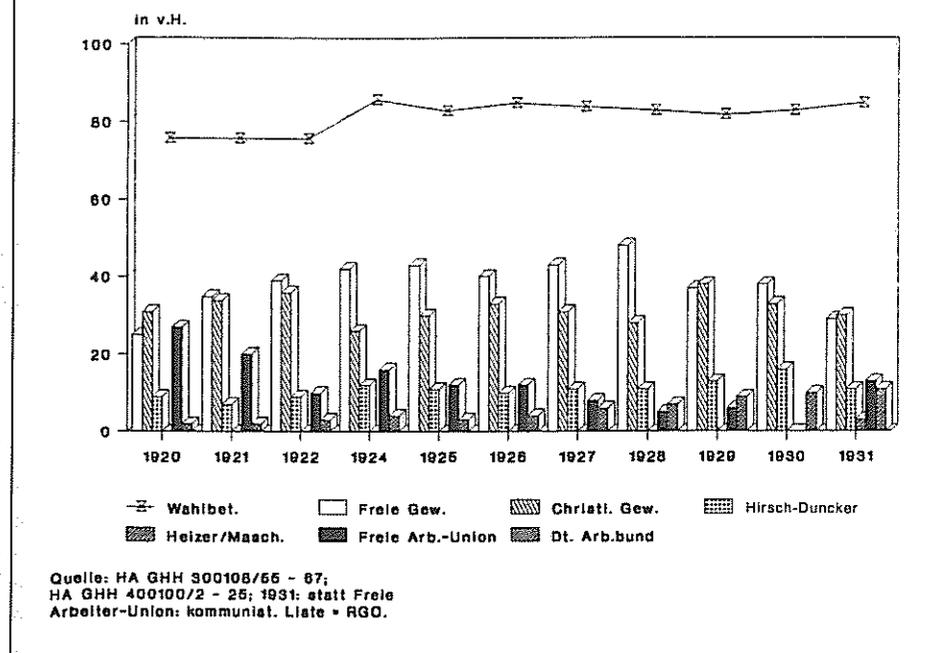
Als Zentralorganisationen verloren die Gewerkschaften in diesem Zeitraum an Attraktivität, weil sie den Basisstrukturen in den Hüttenwerken mit Unverständnis und unverhohlener Feindschaft gegenüberstanden, den syndikalistischen Strömungen in den Betrieben eine betriebsferne, autoritäre Disziplinierungspolitik entge-

⁶⁷ Kurt Brigl-Matthias, Das Betriebsräteproblem, Berlin 1926; H. Nolte, Das erste Jahr Betriebsräte in Duisburg und den angrenzenden Industrieanlagen im Westen, Diss. Bonn 1922.

⁶⁸ Haniel-Archiv 300108/55, Bl. 278f., Jahresberichte 1920/21, Abt. A; Jahresberichte der preußischen Regierungs- und Gewerbeberate und Bergbehörden für 1920, Berlin 1921, S. 648ff.; 1921, Berlin 1922, S. 538; Welskopp, Arbeit und Macht im Hüttenwerk, Kapitel IV.7.

⁶⁹ Nolte, Ein Jahr Betriebsräte, S. 45.

Abb. 2: Betriebsratswahlergebnisse auf der GHH (1920–1931)

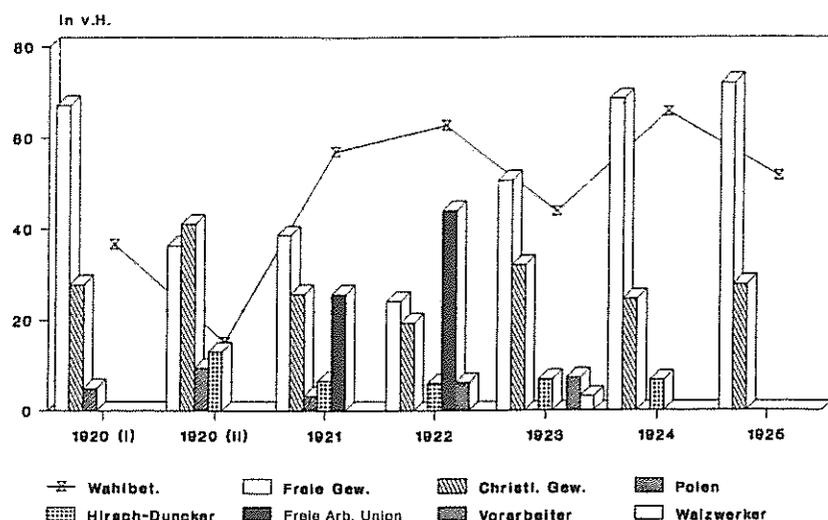


gensetzten, ihre Betriebsratspolitik auf die organisationspolitische Kontrolle über die Räte verengten und spätestens mit der *Ruhrbesetzung* an verbandspolitischer Durchsetzungskraft in den Tarifbeziehungen einbüßten. Ihre *soziale* Bindungsfähigkeit blieb nur in solchen Betrieben erhalten, in denen anerkannte Belegschaftsvertreter und Betriebsräte gewerkschaftlich affiliert waren, wenn sie auch oft einen oppositionellen Kurs gegen die offizielle Verbandspolitik steuerten. Aber selbst hier blieb die Organisationsbindung locker und vermittelt: Für die Hüttenarbeiter besaß die *individuelle* Verbandsmitgliedschaft allenfalls eine komplementäre Bedeutung; die in der traditionellen Metallarbeiterschaft gruppen- und solidaritätsstiftende Funktion der Gewerkschaftsversammlung, welche aus der Identität der Beziehungsstrukturen am Arbeitsplatz und im Versammlungslokal resultierte⁷⁰, erfüllte für sie die *Arbeitsgruppe im Betrieb*. Organisationszugehörigkeit hieß in der Hüttenindustrie die *kollektive* Zuordnung der ‚vororganisatorisch‘ vorstrukturierten Solidargemeinschaft zu einem Interessenverband und war oftmals vermittelt über den Arbeitsgruppenführer und Belegschaftsvertreter, der als ‚gatekeeper‘ (auch symbolisch) die Verbindung zwischen Basis und Verband aufrechterhielt.⁷¹ Da die Gewerkschaften auf eine planmäßige Ausrichtung ihrer Institutionen auf

⁷⁰ Hendrik de Man, Der Kampf um die Arbeitsfreude, Jena 1927, S. 264.

⁷¹ Vgl. Welskopp, Arbeit und Macht im Hüttenwerk, Kapitel IV.4 und IV.6.

Abb. 3: Betriebsratswahlergebnisse auf der Friedrich-Alfred-Hütte, Rheinhausen (I)



Quelle: HA Krupp, WA 77/V2185; WA 77/V2178; WA 77/V2184. Eigene Berechnungen.

die spezifischen Basisstrukturen in den Hüttenwerken verzichteten und diesen autonom präformierten Handlungseinheiten institutionelle Infrastrukturleistungen – etwa mit der Bündelung von Arbeitskämpfmaßnahmen zu betriebsübergreifenden organisierten ‚Kampfstreiks‘ – verweigerten, blieb eine deutliche Distanz zwischen den Belegschaften und den Zentralverbänden das Signum dieser Periode.⁷²

Die Betriebsratswahlen jener Jahre reflektieren die oft von Betrieb zu Betrieb variierenden Ausprägungen dieses Verhältnisses. Wahlbeteiligung und Stimmenverhältnisse waren weniger Ausdruck ideologisch-organisationspolitischer Dispositionen als vielmehr *zum einen* Gradmesser der *personellen* und *sozialen* Verankerung der jeweiligen Gewerkschaft in den Produktionsbelegschaften und *zum anderen* Maßstab der Basisnähe der einzelnen Betriebsvertreter. Hohe Stimmenzahlen für die Unionisten oder niedrige Beteiligungsziffern infolge deren gezielter Wahlabstänze signalisierten in der Regel, daß die Zentralverbände ‚betriebsferne‘ Kandidatenlisten präsentiert hatten, durch die sich die Produktionsarbeitergruppen nicht vertreten sahen. Hohe Wahlbeteiligungen und Verbandsmehrheiten bzw. schnell sinkende Stimmenanteile der Union deuteten dagegen darauf hin, daß in

⁷² J. Mühlentfeld, *Beruf und Betrieb in der deutschen Gewerkschaftsorganisation*, Diss. Münster 1921.

diesen Betrieben anerkannte Belegschaftsvertreter mit entsprechender Organisationsaffiliation das Feld beherrschten (Abbildungen 2 und 3). Das personelle Erscheinungsbild der Gewerkschaften vor Ort in den Betrieben entschied in der Regel darüber, ob sich die vorgewerkschaftlichen Einheiten des Belegschaftshandelns als radikale Opposition innerhalb der etablierten Gewerkschaft oder außerhalb der Organisation, in den heterogenen Strömungen des Unionismus, formierten. Insgesamt läßt sich ansatzweise ein tendenzielles West-Ost-Gefälle in der Organisationslandschaft des Ruhrgebiets ausmachen: Im Rheinland, einem Gebiet, in dem der DMV – mit Ausnahme der GHH – vor 1914 kaum präsent gewesen war, der CMV jedoch Hochburgen seiner Organisationsaktivitäten besaß, teilte sich die betriebs-syndikalistische Strömung in eine hochgradig fragmentarisierte Verbandskonstellation und eine starke unionistische Bewegung. In Westfalen dagegen und hier vor allem in Dortmund artikulierte sich die Opposition mehrheitlich *innerhalb* des DMV, der in dieser Region bereits vor dem Krieg beharrliche Schwerpunktaktivitäten entfaltet hatte. Der DMV-Mehrheit stand hier eine starke Unionsminorität gegenüber, die nach 1925 fast geschlossen für DMV-Räte stimmte und zu einer dezidiert linksoppositionellen Betriebsratspolitik der DMV-Belegschaftsgruppen beitrug. Dagegen verharnte der CMV auf einem durchweg niedrigen Stimmen- und Einflusniveau.⁷³ Die Umstandslosigkeit und Häufigkeit betriebspolitischer Schwanks im Abstimmungsverhalten der Belegschaften zeigt deutlich, daß es einer einheitlich strukturierten Basis bei den Wahlen lediglich um *graduelle* organisatorische Ausdrucksdifferenzen für ein im Grunde *gemeinsames* organisationspolitisches ‚Projekt‘ ging. Diese Differenzen trugen richtungspolitische ‚label‘, waren in der Regel aber auf die persönliche Konkurrenz unter Belegschaftsführern zurückführbar. Die Wählerbasis der Vertreter etablierter Gewerkschaften und die der Unions-Kandidaten waren *strukturell identisch*: Keineswegs handelte es sich bei den Syndikalisten um eine Bewegung der im Krieg kurzfristig politisierten, unorganisierbaren Ungelernten oder gar um ein vorindustrielles Relikt, wie dies, ganz im Tenor der älteren Arbeiterbewegungsgeschichte, Heinrich August Winkler kürzlich noch behauptet hat.⁷⁴

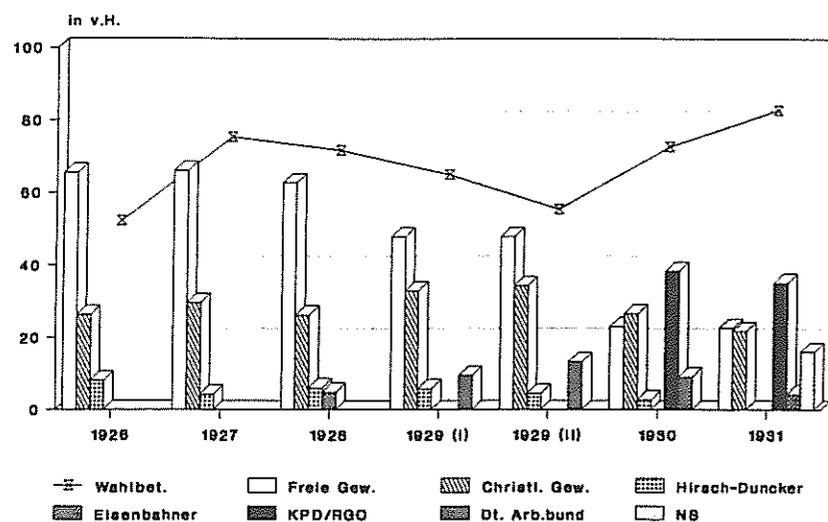
Diese Konstellation veränderte sich graduell in den Jahren zwischen 1924 und 1929. Das Scheitern des radikalen Betriebssyndikalismus bis 1924 und die lähmenden Auswirkungen der hohen Sockelarbeitslosigkeit in der Industrie nahmen einen Großteil des übermächtigen Basisdrucks von den Schultern der Betriebsräte. Während deren symbolische *soziale* Funktion in den Belegschaften konstant blieb und die *personelle* Verankerung der Gewerkschaften im Betrieb als Folge der Beitritts-welle Anfang der 1920er Jahre eher zunahm, wobei sich die Distanz zwischen Gewerkschaftsbasis und Apparat aber keineswegs verringerte, verlagerte sich die Haltung der Hüttenarbeiter gegenüber der Institution der Betriebsräte deutlich in die

⁷³ Vgl. die Betriebsratswahlergebnisse: GHH: Haniel-Archiv 300108/55–67; 400100/2–25; Friedrich-Alfred-Hütte: Historisches Archiv Fried. Krupp AG, WA 77/V2185; WA 77/V2179; WA 77/V2184; Phoenix-Ruhrort und Hörde: Mannesmann-Archiv P 2 25 48.

⁷⁴ Vgl. Heinrich August Winkler, *Von der Revolution zur Stabilisierung. Arbeiter und Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik 1918 bis 1924*, Bonn 2. Aufl., 1985, S. 272.

Richtung einer desillusionierten, pragmatisch-instrumentalistischen Akzeptanz ihrer distanzierten ‚Anwalts‘-Rolle in regulierten Verfahren. Die Betriebsratswahlen wurden nunmehr zu Seismographen für die Bewertung der aktuellen Betriebsrats- und Gewerkschaftspolitik; die fortdauernde richtungspolitische Spaltung ermöglichte dabei, daß diese Bewertungen sich in vormals unionsdominierten Betrieben weiterhin vor allem in Variationen der Wahlbeteiligung, in ursprünglich oder nach dem Niedergang der Union gewerkschaftsdominierten Betrieben dagegen bei konstant hoher Beteiligung in Verschiebungen zwischen den organisationspolitischen Richtungen ausdrücken konnten (Abbildungen 2 und 4). Eine zweite Welle der Ba-

Abb. 4: Betriebsratswahlergebnisse auf der Friedrich-Alfred-Hütte, Rheinhausen (II)



Quelle: HA Krupp, WA 77/V2185; WA 77/V2179; WA 77/V2184. Eigene Berechnungen.

sismobilisierung im Vorfeld des *Ruhreisenstreits* z. B. mündete nach einer vorübergehenden Annäherung zwischen Hüttenarbeiterschaft und DMV in neuerlicher enttäuschter Abwendung, als es diesem 1928 trotz seines Verbalradikalismus nicht gelang, einen großangelegten Streik zu organisieren bzw. in der Folgezeit materiell von der staatlichen Intervention gegen die Angriffsaussperrung durch *Arbeitsnordwest* zu profitieren:

Die Kollegen [eines Betriebsrats der *Dortmunder Union*] wollten ihm vor lauter Vergünstigungen, die ihnen der Schiedsspruch gebracht habe, die Verbands-

bücher abgeben! Ein anderer gemäßigter Betriebsrat meinte, er könne seine Belegschaften nicht mehr halten. ‚Die Mitglieder sind so empört, daß sie mir bald die Bücher vor die Füße werfen.‘⁷⁵

Die Betriebsratswahlen reflektierten die Wirkungen dieses Arbeitskampfes auf die Organisationsloyalität der Hüttenarbeiterschaft deutlich. Einzig die ihrerseits zunehmend delegitimierte Zwangsschlichtung gewährleistete bis 1933 die Fortexistenz des Gewerkschaftssystems, das intern bereits weitgehend erodiert war.⁷⁶

Erst in der Weltwirtschaftskrise jedoch bewirkte die fortschreitende Paralyse des Betriebsvertretungs- und Gewerkschaftssystems eine wirkliche *Politisierung* der Betriebsratswahlen. Seit 1930 gewannen mit der kommunistischen RGO, den nationalen Verbänden und auch mit der NSBO Formationen an Boden, die den ohnmächtigen Protest vor allem der jüngeren, unmittelbar von der Arbeitslosigkeit bedrohten Arbeitergruppen in eine parteipolitische Polarisierung kanalisieren. Diese Organisationen besaßen nur schwache soziale Wurzeln in den Betrieben, und zu einer effektiven Vertretung der betrieblichen Hüttenarbeiterinteressen zeigten sie sich weder konzeptionell noch personell in der Lage. Die richtungspolitische Spaltung der Organisationslandschaft führte nunmehr zur Aufladung der Betriebsratswahlen mit allgemeinpolitischen Inhalten. Das schwächte die etablierten Betriebsräte in ihren Versuchen zur Gegensteuerung gegen das rigorose und arbeiterpolitisch offen restaurative Krisenmanagement der Konzerne zusätzlich. Im Endeffekt machte diese Entsolidarisierung zwischen der großen radikalen Minderheit der Randbelegschaften und der knappen Mehrheit der weiterhin gewerkschaftsnahen Kernbelegschaften einen von den Verbänden ohnehin nicht mehr zu bündelnden kollektiven Widerstand vollends unmöglich – sowohl gegen die Auswirkungen der Krise als auch gegen die Machtübernahme des NS-Systems.⁷⁷

Strukturelle Inkompabilitäten zwischen der Basis und den etablierten Gewerkschaften prägten auch die Organisationsgeschichte der amerikanischen Hüttenarbeiter bis weit in die 1930er Jahre. Aber anders als im ‚politisch gesetzten‘ System der Weimarer Arbeitsbeziehungen zwang die Diskontinuität in der Bereitschaft des Staates, zugunsten der Anerkennung und Formalisierung eines Gewerkschafts- und Tarifsystems in die industriellen Beziehungen der Branche zu intervenieren, die Hüttenarbeiter und ihre Verbände dazu, sich das Recht auf gewerkschaftliche Organisation und auf ‚collective bargaining‘ in industrieweiten Organisationskampagnen und großangelegten Streikaktionen regelrecht zu erkämpfen. Das gelang nach mehreren Anläufen und blutigen Niederlagen erst in der Phase zwischen 1936 und 1942. Während die Basisprozesse in den amerikanischen Hüttenwerken ganz äh-

⁷⁵ Mannesmann-Archiv R 1 40 47, Bl. 21: 3: Monatsberichte der Sozialpolitischen Abteilung der Vereinigten Stahlwerke (Dortmunder Union – Hoerder Verein), Nr. 1/1929; Haniel-Archiv 400100/14, Bl. 3: Jahresgeschäftsberichte 1928/29, Abt. A.

⁷⁶ Bernd Weisbrod, *Schwerindustrie in der Weimarer Republik. Interessenpolitik zwischen Stabilisierung und Krise*, Wuppertal 1978.

⁷⁷ Vgl. Hoesch-Archiv, Bestand Hoesch G5b1, Bl. 2: Lohnsenkungen auf Grund von Notverordnungen um die Arbeitsgelegenheit zu erhalten, Auswirkungen auf die Hütte, Ausstand der Arbeiter: Memorandum an Brüninghaus, 6. 10. 1932; allgemein vgl. Zollitsch, *Arbeiter*, S. 162ff., 181ff.

liche Charakteristika aufwiesen wie jene im Ruhrgebiet, forderten diese Organisations- und Kampfanstrengungen in den USA beträchtlich früher ansetzende und ausgedehntere Infrastrukturleistungen von den gewerkschaftlichen Verbänden, da hier institutionelle Ansatzpunkte für eine betriebsübergreifende Integration der Basiseinheiten völlig fehlten. Dabei jedoch erwies sich die fortgesetzte Existenz einer in den 1870er Jahren entstandenen elitären Eisenarbeiterberufsgewerkschaft, der *Amalgamated Association of Iron, Steel and Tin Workers* (AA), eher als Hemmnis denn als Ressource für die industriegewerkschaftliche Organisation der Hüttenarbeiter. In einem sozialhistorisch höchst interessanten Wechselspiel zwischen der Basis und Kadern der 1936 vom Gewerkschaftsdachverband AFL abgespaltenen CIO-Industriegewerkschaften wurde daher in den späten 1930er Jahren eine Stahlarbeitergewerkschaft ‚neuen Typs‘ quasi von Grund auf neu formiert.

Auch in den USA mündete die Welle betriebssyndikalistischer Belegschaftsaktionen, die um 1910 eingesetzt und im Ersten Weltkrieg an Momentum gewonnen hatte, nach 1918 in eine industrieweite Basisbewegung, die das organisationspolitische Interesse fortschrittlicher AFL-Industriegewerkschafter auf sich zog. Aber die Organisations- und Mobilisierungskampagne für einen branchenweiten Streik um die Anerkennung der Gewerkschaften als Tarifpartner, die ein *Nationales Komitee für die Organisation der Eisen- und Stahlarbeiter* (NCOIS) seit Juni 1919 initiierte, vollzog sich von Beginn an unter ungünstigen Bedingungen: Der Staat hatte sich im Frühjahr 1919 aus der interventionistischen Rolle zurückgezogen, die er während des Krieges in der Arbeiterpolitik eingenommen hatte. Damit entfiel abrupt der Schutz staatlicher Sanktionsdrohung gegen die Unternehmen, in dessen Windschatten der Aufbau von Organisationsstrukturen in den Betrieben begonnen hatte. Daraufhin mußte die Basis in den Hüttenwerken auf eine schnelle Streikaktion drängen. Der Aufbau einer zur Bündelung der Arbeitskämpfpotentiale existenziell notwendigen gewerkschaftlichen Infrastruktur dagegen hatte spät eingesetzt, kam nur langsam und regional ungleichgewichtig voran und litt unter einer mangelhaften personellen und materiellen Ausstattung. Das NCOIS besaß als Kompromißgebilde, das von 24 traditionellen AFL-Berufsgewerkschaften getragen wurde, nicht die Autorität und Schlagkraft einer eigenständigen Industriegewerkschaft. Aus verbandsegoistischen Motiven hielten die Trägerorganisationen ihre Unterstützung weit unterhalb des Erforderlichen und zogen die knappen Mittel teilweise bereits während der laufenden Streikvorbereitung wieder ab. Vor allem in der zentralen Region Pittsburgh war daher noch keine flächendeckende Organisation etabliert, als der Streikbeginn auf den 22. 9. 1919 terminiert wurde.

Trotzdem bewiesen die 365 500 Stahlarbeiter, die bis Anfang Oktober dem Streikaufruf folgten und die Produktion der Hüttenwerke vor allem in den Regionen Chicago, Cleveland, Youngstown und Johnstown drei Monate lang effektiv blockierten, die enorme Konfliktfähigkeit ihrer betriebssyndikalistischen Gruppenstrukturen. Gleichzeitig aber offenbarte der Streik die strukturellen Friktionen zwischen Basis und Gewerkschaft: Eine mittlere Ebene von ‚gatekeepers‘, von informellen Arbeitsgruppenführern, die eine stabile Verbindung zwischen den Betriebsorganisationen und den NCOIS-Kadern hätten aufrechterhalten können, hatte sich

aufgrund mangelnder Präsenz der Gewerkschaft vor Ort erst in Ansätzen herausgebildet. Zwar gelang eine Organisation auf der Basis der Arbeitsgruppenstrukturen, die auch ethnische Trennungslinien zu überwinden vermochte; vor allem im Raum Pittsburgh jedoch, wo der Streik nur unvollständig griff, fehlten noch entsprechende überbetriebliche Kommunikationsstrukturen, die ein Gegengewicht gegen die hier besonders ausgeprägte unternehmerische Repression hätten bilden können. Militärische Intervention zugunsten einer ‚Öffnung‘ der Betriebe für Streikbrecher, die überlegenen Ressourcen der Konzerne, ihre Dominanz der öffentlichen Meinung und schließlich die einsetzende Nachkriegsrezession ließen den Streik bis zum Januar 1920 „langsam ausbluten“.⁷⁸

Die gesamten 1920er Jahre hindurch vermochten die Stahlkonzerne mit ihrer Politik begrenzter materieller Zugeständnisse und harter Repression, die Konfliktbereitschaft der weiterhin unruhigen Hüttenarbeiterbasis unter der Latenzschwelle zu halten. Über das ‚factional bargaining‘ isolierter Arbeitergruppen hinaus verhinderte dieser autoritäre ‚welfare capitalism‘ jedwede breiter angelegte Form kollektiven Belegschaftshandelns, zumal der Staat sich auf eine antiinterventionistische und offen organisationsfeindliche Politik zurückgezogen hatte und die AFL-Berufsgewerkschaften, die nur noch ihre schrumpfende Klientel in den Werkstattindustrien verteidigten, als infrastruktureller Rahmen für eine Organisation der großen Anlagenindustrien völlig ausfielen.

Anders als im Ruhrgebiet führte die Weltwirtschaftskrise in den amerikanischen Stahlregionen zu einem Wiederaufflammen kollektiver Belegschaftsaktionen und basisinduzierter Organisationsaktivität. Hier hatten ein abweichender Krisenverlauf und alternative Formen unternehmerischen Krisenmanagements die Gruppenstruktur in den Werken weitgehend intakt gelassen. Der ‚New Deal‘ der Roosevelt-Administration signalisierte nun eine erneuerte Interventionsbereitschaft des Staates zugunsten des Rechts auf ‚collective bargaining‘ durch frei gewählte Interessenvertreter. Auch wenn eine effektive Interventionsmaschinerie erst mit dem *National Labor Relations Board* (NLRB) nach 1935 installiert wurde und dessen Verfassungskonformität bis 1937 umstritten blieb, schuf diese veränderte staatliche Disposition quasi einen rechtlichen Schutzraum für die nicht zuletzt hierdurch motivierten neuerlichen Organisationsaktivitäten an der Basis:

Along came the New Deal, and then came the NRA, and the effect was electric up and down those valleys. The mills began reopening somewhat, and the steelworkers read in the newspapers about this NRA Section 7 A that guaranteed you the right to organize. All over the steel country union locals sprang up spontaneously. Not by virtue of the Amalgamated Association; they couldn't have cared less. But these locals sprang up at Duquesne, Homestead, and Braddock. You name the mill town and there was a local there, carrying a name like the ‚Blue Eagle‘ or the ‚New Deal‘ local. These people had never had any experience in

⁷⁸ V. D. Sweeney, *The United Steelworkers of America – Twenty Years Later, 1936–1956*, o. O., o. J. (Pittsburgh 1956) S. 7; Interchurch World Movement, *Report on the Steel Strike of 1919*, S. 40.

unionism. All they knew was that, by golly, the time had come when they could organize and the Government guaranteed them the right to organize!⁷⁹

Organisatorisch völlig auf sich allein gestellt, gelang den informellen Führern dieser „Rank-and-File“-Bewegung der Ausbau eines erstaunlich dichten Organisationsnetzes in den Werken: „[A]lthough almost none of the leaders of those . . . had experience in union tactics and management, they had the advantage of working with small, like-minded labor forces.“⁸⁰ Aber ihre Versuche der überbetrieblichen Integration und Bündelung dieser organisatorischen Potentiale scheiterten: Die zögerliche AA verweigerte unverzichtbare Infrastrukturleistungen für eine systematische Organisationskampagne und schloß die mitgliederstarken „Rank-and-File“-Logen schließlich sogar aus dem Verband aus, als diese die Gewerkschaft zu majorisieren drohten. Ohne institutionellen Rückhalt gab man letztlich auch die immer wieder verschobenen Pläne für einen industrieweiten Streik 1934 auf, zumal sich auch die Regierung nicht zu einer direkten Intervention zugunsten der Gewerkschaftsanerkennung bewegen ließ. Obwohl damit das Momentum der „Rank-and-File“-Bewegung gebrochen war, hinterließ diese immerhin eine stabile Gruppe gewerkschaftsfähiger Basisführer und rudimentäre Organisationsstrukturen in den Werken, die künftigen Organisationskampagnen weiter ‚entgegenzukommen‘ vermochten als dies der Basis 1919 möglich gewesen war.⁸¹

Einen komplementären Effekt hatte die nun flächendeckende Installation managementkontrollierter ‚Betriebsgewerkschaften‘, sog. *Employee Representation Plans* (ERP), die die Unternehmen als Einrichtungen des ‚collective bargaining‘ im Sinne des NIRA und später des *Wagner Act* (1935) ausgaben, gerade um eine echte gewerkschaftliche Organisation der Industrie zu unterlaufen. Entgegen ihrer offen antigewerkschaftlichen Ausrichtung erwiesen sich die ERPs nämlich schnell als infrastrukturelle Kristallisationskerne für neue Organisationsversuche in den Betrieben: In ihrem Rahmen blieben Belegschaftsvertreter bei ihren Aufbauaktivitäten betrieblicher Kommunikationskreise ein Stück weit vor dem Zugriff des Managements geschützt. Darüberhinaus knüpften die ERPs ein dichtmaschiges Netz basisnaher Interessenvertretungsorgane in den Werken und schufen überhaupt erstmals *formale* Aushandlungsforen zwischen Belegschaften und Management. Binnen kurzem eigneten sich die Hüttenarbeiter die ERPs ‚von unten‘ an, wählten ihre informellen ‚Leitwölfe‘ in verantwortliche Positionen und trieben die ‚company unions‘ über die engen Grenzen hinaus, die die Unternehmen diesen Institutionen gezogen hatten. Das führte entweder zum offenen Konflikt, der regelmäßig die Interventionsmaschinerie des Staates zum Eingreifen provozierte, oder aber zum schleichenden Ausbau der ERPs zu einer *de facto* auch gewerkschaftliche Funktionen usurpierenden starken Betriebsvertretung. Auch in den ERPs entstand eine

⁷⁹ Zit. in: Staughton Lynd, *The Possibility of Radicalism in the Early 1930s: The Case of Steel*, in: *Radical America* 6 (1972), S. 37–64; 39; G. Powers, *Monongahela Valley: Cradle of Steel Unionism*, East Chicago 1972.

⁸⁰ Daugherty u. a., *Economics of the Iron and Steel Industry*, Bd. 2, S. 974.

⁸¹ HCLA Pennsylvania State University, Harold J. Rutenberg Collection, Box 4, File 1: MS: Steel, Labor, the NIRA, and the Amalgamated Association (1934); Lynd, *Possibility*.

Gruppe basisnaher Führungskader, die später zu den betrieblichen ‚gatekeepers‘ der Gewerkschaft avancieren sollten. Bis 1936 schließlich gelangen diesen „progressive ERP-leaders“ immerhin überbetriebliche Zusammenschlüsse von ERPs zu distrikt- oder unternehmensweiten Organisationen.⁸²

Dieser im Einklang mit den Arbeitsgruppenstrukturen in den Betrieben ‚vorformierten‘ Basis stellten die CIO-Industriegewerkschaften unter der Führung von John L. Lewis seit 1936 einen schlagkräftigen, ressourcenreichen und professionell geführten Rahmenverband zur Verfügung, um die Basisbewegungen in eine industrieweite Organisationskampagne zu kanalisieren. Dieses *Steelworkers Organizing Committee* (SWOC) stellte im Grunde einen ‚aus der Retorte‘ geschaffenen, von *branchenfremden* Funktionärskadern geführten, diktatorisch gelenkten Apparat fast ‚leninistischen Typs‘ dar, der sich seine Basis und seine betrieblichen Strukturen erst schaffen mußte. Gleichwohl erwies er sich gerade in dieser Form als der Basisbewegung kongeniales infrastrukturelles Gerüst und politisches Integrationsinstrument. Während sich der SWOC in der Folgezeit darauf konzentrierte, die staatlichen Interventionsorgane zu instrumentalisieren und sie vor allem zur Durchsetzung freier Gewerkschaftswahlen in den Unternehmen zu drängen, bei denen sich die Organisation als Vertreter der gesamten Hüttenarbeiterbelegschaften legitimieren und als ‚exclusive bargaining agent‘ präsentieren konnte, wuchsen Gewerkschaftsapparat und die ‚vorstrukturierte‘ Basis in den Werken in einem durchaus nicht spannungsfreien Prozeß sukzessive zusammen. Die ERPs lösten sich auf oder wurden von ihren Vertretern geschlossen in den SWOC überführt. Die Absorption der „Rank-and-File“-Reststrukturen und ‚stille‘ Mitgliederrekrutierung ergänzten diese Bewegung. Im März 1937 schloß die Gewerkschaft mit dem Branchenführer *U. S. Steel* ihren ersten Tarifvertrag ab. Es bedurfte jedoch immenser politischer und organisatorischer Aktivitäten, der verstärkten Unterstützung durch die staatliche Interventionsmaschinerie, des unausgesetzten Drucks der Belegschaften in einem regelrechten „guerilla war for unionism“ in den Werken und der mobilisierenden Langzeitwirkungen eines auf ‚klassische‘ Weise verlorengegangenen Flächenstreiks in den ‚Little Steel‘-Konzernen, bis die gewerkschaftliche Organisation der Branche 1942 abgeschlossen werden konnte.⁸³

Das in diesem Prozeß etablierte formalisierte System ‚korporatistischer‘ industrieller Beziehungen erwies sich in den Wachstumsjahrzehnten der Nachkriegszeit als ungemein stabil. Betriebsorganisation, betriebliche Interessenvertretung und schlagkräftiger Einheitsverband waren im institutionellen Gefüge der 1942 in *United Steelworkers of America* (USWA) umbenannten Industriegewerkschaft aufs engste miteinander verzahnt. Ein dichtes Netz von ‚gatekeepers‘, die gleichzeitig

⁸² D. Saposs, *Employee Representation as Labor Organization*, in: *Annals of the American Academy* 184 (1936), S. 192–198; HCLA Pennsylvania State University, Harold J. Rutenberg Collection, Box 4, File 6: ERPs 1937–42; F. Keck, *The Development of Labor Representation at the Homestead Steel Works*, M. A.-Thesis University of Pittsburgh 1950, S. 40.

⁸³ F. H. Harbison, *Labor Relations in the Iron and Steel Industry, 1936–1939*, Diss. Princeton 1940, S. 84ff.; J. D. Lages, *The CIO-SWOC Attempt to Organize the Steel Industry*, Diss. Iowa State University 1967.

Arbeitsgruppenführer, Betriebsvertreter und Basisfunktionäre der Gewerkschaft waren, hielt die Organisationsloyalität der Hüttenarbeiter hoch; der ‚union shop‘ und das ‚dues checkoff‘-System der Beitragszahlung schraubten den Organisationsgrad an den traditionellen Stahlstandorten auf annähernd 100 v. H.:

Departmental organizations within the lodge have been set up in response to the particular interests of different groups of workers. For example, open hearth employees have problems differing from those of the employees of a wire mill. An industrial union must recognize such differences, at the same time integrating all groups into the organization for the plant as a whole. In the steel industry, departmental ties among workers seem to be stronger than craft ties.⁸⁴

Diese starke *soziale* Gewerkschaftsbindung kompensierte die durchaus zuweilen entfremdenden Wirkungen einer immunisierten, autoritären und zunehmend auf das Erringen von Lohnzuwächsen verengten Politik des Zentralverbandes. Sie schuf auch einen gewissen Ausgleich für die formalistische und bürokratische Erstarrung der betrieblichen Mitbestimmung, die in den USA darüber hinaus nie durch Mitbestimmungselemente auf Unternehmensebene ergänzt wurde.⁸⁵ Das in den ‚Kampfjahren‘ etablierte System der *Einzelabschlüsse* von Tarifverträgen, die zudem nur für Gewerkschaftsmitglieder galten, hat sich dagegen als gravierendste strukturelle Schwäche dieses institutionellen Arrangements herausgestellt: Es zwang die USWA nicht nur zur inflexibel und strukturkonservativ wirkenden Radikalisierung ihrer ‚union shop‘-Politik, sondern es ließ die Gewerkschaft letztlich in einer Position völliger Wehrlosigkeit gegenüber den Betriebsschließungen der 1980er Jahre und vor allem auch gegenüber den Produktionsverlagerungen in die neuerrichteten ‚mini mills‘ im gewerkschaftlich unerschlossenen Süden der USA verharren.⁸⁶

Die Wirkungen der NS-Herrschaft auf das System der industriellen Beziehungen in der Hüttenindustrie des Ruhrgebiets waren ambivalent; sie sind aber in ihren Konsequenzen keineswegs als Ergebnis einer gezielten Politik des Regimes zu beurteilen. Zwar radikalisierten die Aktivitäten der *Deutschen Arbeitsfront* (DAF) einige Elemente der von den Unternehmen bereits in den 1920er Jahren forcierten ‚Werksgemeinschafts‘-Politik; sie stießen hierbei jedoch auf die zähe Barriere unternehmerischer Autonomieansprüche. Der Ausbau des Leistungslohnsystems stand – nun unter den Bedingungen einer anziehenden Konjunktur – in der Kontinuität der Ansätze aus den 1920er Jahren. Mit Einsetzen der Rüstungskonjunktur lebte trotz der organisatorischen ‚Enthauptung‘ der Belegschaften betriebsbezogenes individuelles und ‚factional bargaining‘ wieder auf. So deutlich auch auf die schwache Position der ‚Vertrauensräte‘ als betriebliche Interessenvertreter nach 1934 hinzuweisen ist, so dezidiert bleibt doch hervorzuheben, daß angesichts der tief in den Arbeitsprozessen verwurzelten partizipativen sozialen Beziehungen in

⁸⁴ Harbison, *Labor Relations*, S. 97f.

⁸⁵ Vgl. Welskopp, *Arbeit und Macht im Hüttenwerk*, Kapitel IV.8.

⁸⁶ Strohmeier, *Crisis in Bethlehem: J. P. Hoerr, And the Wolf Finally Came. The Decline of the American Steel Industry*, Pittsburgh 1988; M. Reutter, *Sparrows Point: Making Steel. The Rise and Ruin of American Industrial Might*, New York 1988.

den Werken ihre Einrichtung die Unmöglichkeit reflektierte, nach der Eliminierung des Betriebsrats- und Gewerkschaftssystems tatsächlich zu den autokratischen Betriebsleitungsstrukturen der Zeit vor 1914 zurückzukehren.⁸⁷ Das in der jüngeren Forschung oftmals hervorgehobene beträchtliche Ausmaß an Systemakzeptanz in der industriellen Arbeiterschaft läßt sich für die Hüttenindustrie des Ruhrgebiets zweifelsfrei als Konsequenz einer gegenüber der Endphase der Weimarer Republik erneut verstärkten ‚Verbetrieblichung‘ der industriellen Beziehungen beschreiben, die sich den wachsenden Verteilungsspielräumen der freilich selber instabilen und politisch katastrophalen Rüstungskonjunktur verdankte. Die Integration durch den ‚Wachstumspakt‘, die zudem keineswegs eine Abmilderung der prinzipiellen Konflikthaftigkeit industriekapitalistischer Produktionsbeziehungen oder eine Aufgabe auch konfliktorischer Interessenvertretungsansprüche seitens der Belegschaften implizierte, war, wie der Blick auf die amerikanische Vergleichsseite zeigt, kein spezifisch deutsches und erst recht kein NS-systemgebundenes Phänomen. ‚Berufssicherheit‘ und wirtschaftliche Stabilität bildeten – in Absetzung von den Erfahrungen der Dauerkrise in den 1920er Jahren – eine Kontinuitätslinie in den Wahrnehmungsmustern der Hüttenarbeiter, die die 1930er Jahre mit den Wachstumsdekaden der Nachkriegszeit verband und eine zentrale Voraussetzung für die ‚Verbetrieblichung‘ der industriellen Beziehungen und die darauf basierenden Formen der Interessenvertretung benennt.⁸⁸ Für deren Institutionalisierungsmuster hatte das Interludium der NS-Herrschaft im Grunde in einem direkten Sinne rein destruktive und erst nach dessen Ende wirksame Folgen: Mit der Eliminierung des Betriebsrats- und Gewerkschaftssystems beseitigte das Regime die in die Hüttenbetriebe *von außen* hineingetragene richtungspolitische Versäulung der Organisationslandschaft, die, konfrontiert mit den spezifischen Organisationsdispositionen der Hüttenarbeiter, die Position der Betriebsvertretungen geschwächt, die Distanz zwischen Basis und Gewerkschaften unüberbrückbar gehalten und in der Weltwirtschaftskrise einer Politisierung und Polarisierung der betrieblichen sozialen Beziehungen Vorschub geleistet hatte. Nicht von ungefähr war die Forderung nach der industrieverbandlich organisierten *Einheitsgewerkschaft*, die gerade in den Montanindustrien ihren stärksten Rückhalt besaß, die Konsequenz aus dieser Erfahrung: Der NS hinterließ quasi eine *tabula rasa*-Situation, in der die wiederauflebende Basisorganisation der Hüttenarbeiter einen größeren gestaltenden Einfluß als zuvor auf die neu zu definierende institutionelle Struktur ihrer betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung erhielt.

Zu einem wesentlichen Teil stellte der gewerkschaftliche Konsolidierungsprozeß nach 1945 in der Hüttenindustrie des Ruhrgebiets daher einen ‚nachholenden‘ Anpassungsprozeß der gewerkschaftlichen und Betriebsvertretungsstrukturen an die sozialen Basisstrukturen in den Werken dar, bei dem von den Belegschaften im

⁸⁷ Vgl. Frese, *Betriebspolitik*, S. 169ff.; Zollitsch, *Arbeiter*, S. 214ff., 227ff.

⁸⁸ Vgl. zu diesem Komplex: Ulrich Herbert, *Zur Entwicklung der Ruhrarbeiterschaft 1930 bis 1960 aus erfahrungsgeschichtlicher Perspektive*, in: Lutz Niethammer/Alexander von Plato (Hg.), *„Wir kriegen jetzt andere Zeiten“*. Auf der Suche nach der Erfahrung des Volkes in nachfaschistischen Ländern, Berlin 1985, S. 19–52.

Betrieb Fakten geschaffen wurden, die die gewerkschaftlichen Zentralverbände nach ihrer Wiederzulassung ungeachtet ihrer eigenen Hinwendung zum Industriegewerkschaftsprinzip und zur Einheitsgewerkschaft akzeptieren und in ihren Organisationsstrukturen berücksichtigen mußten. Die Schnelligkeit und Spontaneität, mit der nach 1945 ein gewerkschaftliches Vertrauensleute- und Betriebsrätenetz in den Hüttenwerken an der Ruhr wiederentstand und eine dem amerikanischen Fall vergleichbar hohe Dichte erreichte, deutet auf die ungebrochene Vitalität der solidarischen Gruppenstrukturen in den Belegschaften hin. Die gegenüber den 1920er Jahren beträchtlich engere Verzahnung von Arbeitsgruppen-, Betriebsvertretungs- und basisnahen Gewerkschaftsstrukturen war die Voraussetzung dafür, daß der Organisationsgrad in der Hüttenarbeiterschaft binnen weniger Jahre auf Werte knapp unter 100 v. H. stieg und der Organisationszwang auf neu eingestellte Belegschaftsmitglieder von der Basis mitgetragen und als ‚peer pressure‘ aktiv ausgeübt wurde.⁸⁹ Aus den Betrieben heraus entstand als sozialer Unterbau der Gewerkschaftsverbände eine tief im sozialen Gefüge der Werke verwurzelte ausdifferenzierte Betriebsorganisation, die von diesen nur noch integriert, nicht aber mehr zurückgedrängt werden konnte. Die starke Machtstellung der Betriebsräte in den folgenden Jahrzehnten hatte hier ihre Basis und färbte nun umgekehrt auf Organisation und Politik der Zentralverbände ab.⁹⁰

Die Unverzichtbarkeit der Betriebsvertretungen für die oft in ‚Selbsthilfe‘ organisierte Wiederaufnahme der Produktion und die kooperativen Erfahrungen in der ‚Anti-Demontagekoalition‘ mit den Arbeitgebern bewiesen zudem nicht nur, daß Interessenvertretung und Partizipationsanspruch keineswegs effizienzhemmende ‚Werksfremdheit‘ (Heinrich Wirtz) reflektierten, sondern sie legitimierten die Mitbestimmungsansprüche durch praktizierte Partizipationskompetenz. Die politische Durchsetzung der *Montanmitbestimmung* ist daher ohne den Blick auf die selbstbewußte ‚Machtkulisse‘ in den Werken, die ihre Kampfbereitschaft durch erdrückende Streikmehrheiten bei den Urabstimmungen Anfang der 1950er Jahre signalisierte, nicht zu erklären.⁹¹

Das Engagement der Belegschaften für die Unternehmensmitbestimmung wurzelte in ihrer generellen Disposition, partizipatorische Handlungsbereiche auszuweiten und formell in der – wie gezeigt autoritären, aber porösen – Unternehmensstruktur zu verankern, und zwar auch in den erfahrungsfernen Bereichen der strategischen Unternehmensführung. Der Druck in Richtung Mitbestimmung auf Unternehmensebene erst zwang das höhere Management zumindest in sozialen Fragen zu einem konzilianteren Führungsstil – um offenen Konfrontationen auszuweichen und auf diese Weise formelle Regelungen, die Mitbestimmungsprozesse noch tiefer in die Führungspraxis hätten einsickern lassen, als überflüssig zurückzuweisen. In der Praxis bedeutete dieser ‚neue Betriebsstil‘ der 1950er Jahre eine

⁸⁹ Karl Lauschke, Die Belegschaft der Westfalenhütte in der Phase des Wiederaufbaus. Soziale Struktur, historische Entwicklung und betriebliches Handeln, in: Dascher/Kleinschmidt (Hg.), Die Eisen- und Stahlindustrie im Dortmunder Raum, S. 265–282; 270.

⁹⁰ Ders., Mobilität und Aufstieg, S. 9ff.

⁹¹ Zur Durchsetzung der Montanmitbestimmung vgl.: Müller, Strukturwandel, S. 110ff., 158ff.

Ausdifferenzierung von Aushandlungs- und Regelungsmechanismen, von denen die mitbestimmten Formen gerade zuvor vom Management faktisch unkontrollierbare Räume besetzten. Sie verlagerten damit Konfliktlösungen und Interessenausgleich in den Bereich belegschaftsinterner Selbstorganisation zwischen Vertrauensleuten, Betriebsräten und Arbeitsdirektor, entlasteten mithin das Management von Aufgaben der Disziplinarkontrolle, die gerade wegen seiner begrenzten Steuerungskompetenz höchst konfliktträchtig waren. Und schließlich verzahnte dieser Prozeß Betriebsvertretung und Gewerkschaft in einer zuvor unbekanntem Intensität, was die Integration der Betriebsvertretungen in den Gewerkschaftsapparat und die sichtbare Präsenz der Gewerkschaft in den Unternehmen – ablesbar vor allem an der Position des Arbeitsdirektors – steigerte. Ein signifikanter Loyalitätsgewinn an der Basis war die für die Verbände hochwillkommene Konsequenz.⁹²

Den institutionellen Kern dieses bis heute existenten Systems der industriellen Beziehungen in der Hüttenindustrie des Ruhrgebiets bildete das der Betriebsstruktur spiegelbildliche, abgestufte Instanzengefüge aus gewerkschaftlichen Vertrauensleuten und den aus ihren Reihen rekrutierten Betriebsräten. Anders als vor 1933 vertraten die Betriebsräte nun in erster Linie dezidiert und direkt den Betriebsteil, aus dem sie stammten, neben ihren Funktionen in den kollektiven Gremien des Betriebsrats und seiner Ausschüsse auf Werks- und Unternehmensebene. Auch waren sämtliche Produktionseinheiten im Betriebsrat durch eigene Vertreter repräsentiert. Deutlicher also als vor dem Krieg hatten sich die Belegschaftsvertreter dem Typus des basisnahen Doppelfunktionärs oder ‚gatekeepers‘ angenähert, der für die Transformation von Belegschaftsmacht in Organisations- und Partizipationsmacht unter den sozialen Produktionsbedingungen des ‚Crew‘-Systems eine entscheidende Rolle spielte. Für die Hüttenarbeiter bot sich damit neben dem direkten Aushandeln von Arbeitsbedingungen mit ihren unmittelbaren Vorgesetzten im Arbeitsprozeß, den kollektiven ‚Durchsetzungsprozessen‘ im autonomen Arbeitsvollzug der Gruppe und der selbstbewußten direkten Vertretung von Ansprüchen gegenüber der Betriebsleitung eine „Beratungs- und Appellationsinstanz“ mit institutionell verankerten ausdifferenzierten Einflußchancen, die es ihnen ermöglichte, spezifische Interessen in jeweils geeigneten Formen und Foren wirksam zu verfolgen.⁹³ Ihre starke betriebliche Machtbasis verschuf den Betriebsräten umgekehrt die ‚stabilen Bastionen‘ einer Hausmacht in den Werken, die ihnen eine relativ ausgeprägte Selbständigkeit und Autonomie auch gegenüber Direktiven und personellen Zugriffen der Zentralverbände verliehen. So konnten sich z. B. in Einzelbetrieben der *Westfalenhütte* in Dortmund in den 1950er Jahren lange Zeit kommunistische Betriebsräte halten, wenn sie – anders als ihre RGO-Vorgänger in der Endphase der Weimarer Republik – betriebsspezifische Interessen effektiv vertraten, ohne daß die entsprechenden Betriebsbelegschaften mehrheitlich kommunistisch orientiert waren oder die Betriebsarbeit dieser Kader politisch merklich

⁹² Lauschke, „Wir sind heute mehr Mensch als früher“, S. 144ff., 148ff.; Neuloh, Betriebsstil, S. 181ff., 205f.

⁹³ Neuloh, Betriebsstil, S. 204; Lauschke, „Wir sind heute mehr Mensch als früher“, S. 147ff.

überformt gewesen wäre.⁹⁴ Aber langfristig warf die Blockadehaltung des Managements gegen offene Verhandlungsbeziehungen zu Kommunisten diese Betriebsbesetzungen auf konfliktorische Aktionsformen zurück, die auf Dauer Abnutzungerscheinungen zeigten. So setzte sich in den Hüttenwerken der bereits seit Anfang der 1950er Jahre an Breitenwirkung gewinnende Trend zur spezifischen ‚Sozialdemokratisierung‘ der Betriebe bis Anfang der 1960er Jahre flächendeckend durch und wurde stilprägend auch für die Strukturmuster, in denen sich diese betriebsnahe montanindustrielle ‚Sozialdemokratisierung‘ auf die Sozialmilieus der Ruhrgebietsgemeinden insgesamt ausweitete. Es ist im Grunde genommen paradox, daß diese ‚Sozialdemokratisierung‘ des Ruhrgebiets *einerseits* sowohl Ausdruck eines eigentlich *unpolitischen* Ausgreifens betrieblicher Solidarnetzwerke und Interessenkoalitionen auf außerbetriebliche Klientelstrukturen und kommunale Regelungsinstanzen war als auch eine Form *unpolitischer Politisierung* darstellte – konzentrierte sich Parteiaffiliation hier doch auf die außerbetrieblich-politische Flankierung von Betriebsvertretung und Gewerkschaft und auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Mitbestimmung und Tarifpolitik. *Andererseits* stellte sie der SPD seit den 1950er Jahren eine schlagkräftige und ‚nibelungentreue‘ regionale Basis zur Verfügung, deren Gewicht *politische* Zäsuren sowohl begünstigte als auch mit hervorrief: Der Wandel der SPD zu einer sowohl reformistischen als auch reformerischen Volkspartei und ihr Gewinn an Regierungsfähigkeit sind ohne diese äußerst indirekten und vermittelten sozialen Prozesse – selbstverständlich neben einer Reihe von anderen – schwerlich zu erklären.⁹⁵

5. Schlußbetrachtungen

Der Beitrag hat gezeigt, daß sich die Arbeits- und industriellen Beziehungen in der deutschen und der amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie – und, so wäre in Richtung auf eine wünschenswerte Typologie zu prüfen: allgemein in großbetrieblich organisierten, anlagenzentrierten Fertigungszweigen – an produktionsorganisatorischen und konjunkturellen Entwicklungen ausrichteten, in ihrem Wandel und in ihrer Kontinuität auch von einschneidenden politischen Zäsuren dagegen nahezu unberührt blieben. Die Dominanz der organisatorischen, technischen und ökonomischen Faktoren, mithin der *branchengebundenen* Variablen, erklärt auch die Nähe des deutschen Falles zum amerikanischen; abweichende Größen in diesem Bereich hätten für England etwa eine deutlichere Varianz ergeben, Unterschiede gleichwohl, die auf dieser Ebene des Vergleichs als branchenstrukturelle und nicht als nationale anzusprechen sind. Der Wandel sozialer Beziehungen in

⁹⁴ Vgl. Lauschke, *Mobilität und Aufstieg*, S. 10; ders., *Industrielle Beziehungen im Betrieb nach 1945: Das Beispiel der Dortmunder Westfalenhütte*, in: Werner Plumpe/Christian Kleinschmidt (Hg.), *Unternehmen zwischen Markt und Macht. Aspekte deutscher Unternehmens- und Industriegeschichte im 20. Jahrhundert*, Essen 1992, S. 123–136.

⁹⁵ Herbert, *Ruhrarbeiterschaft*, S. 43f.; Stefan Goch, *Sozialdemokratische Arbeiterbewegung und Arbeiterkultur im Ruhrgebiet. Eine Untersuchung am Beispiel Gelsenkirchens 1848–1975*, Düsseldorf 1990, S. 539.

der Eisen- und Stahlindustrie vollzog sich in komprimierten Schüben, in ‚Spurts‘ wie dem zwischen etwa 1910 und 1925, die einem sonst oft geläufigen graduellen und dafür kontinuierlichen Bild sozialer Prozesse eindeutig nicht entsprechen. Diese schubartigen Transformationsphasen, die es in der Geschichte der Eisen- und Stahlindustrie mehrfach gab, trennten Perioden voneinander, in denen die jeweils etablierten Konstellationen aus betrieblichen Arbeits-, Kooperations- und Machtbeziehungen jahrzehntelang stabil blieben.⁹⁶ Das *soziale Betriebssystem* der ‚Crew‘-Netzwerke, dessen Entstehung und Struktur hier eingehend analysiert worden ist, blieb zwischen den 1920er und den 1970er Jahren nahezu unverändert; erst mit Einsetzen der Strukturkrise auf beiden Seiten des Atlantik begannen seine soziale Basis zu erodieren und die für seinen Erhalt notwendigen Verteilungsspielräume des ‚Produktivitätspaktes‘ dauerhaft enger zu werden.

Trotz seines sozialen ‚Eigengewichts‘, das hat dieser Beitrag gezeigt, war die gesellschaftliche und politische Relevanz des industriellen Sektors bzw. zumindest des Ausschnitts, der hier betrachtet wurde, größer, als nur Stoff für eine soziale ‚Hintergrundgeschichte‘ abzugeben. Kontinuierlich speisten die kollektive Handlungsfähigkeit der Arbeitsgruppen in den Betrieben, ihre spezifische Struktur und ihre auf ‚direkte‘ Partizipation und autonome Mitverantwortlichkeit ausgerichteten Handlungsdispositionen soziale Energien in die Sphäre der Organisationen und letztlich auch der Politik ein. Obwohl Symptom einer ‚Aufspaltung des Klassenkonflikts in einen industriellen und einen politischen Bereich‘⁹⁷ und aktiv auf eine ‚Verbetrieblichung‘ von Organisationsformen und Mitbestimmung hinwirkend, verstärkten die kollektiven Aktionsformen und -dispositionen der Hüttenarbeiter gravierende Loyalitätsprobleme und Konfliktlagen von Organisationen, Industrie und Staat gerade auch im überbetrieblichen – politischen – Bereich. Unternehmerische und staatliche Repression konnten diesen kontinuierlichen sozialen Impuls, wie u. a. der Stahlarbeiterstreik von 1919 in den USA zeigt, nur vorübergehend zurückdrängen, nicht jedoch ersticken. Die etablierten gewerkschaftlichen Organisationen, in der Regel in anderen und abweichenden sozialen Zusammenhängen entstanden, bezahlten ihre langjährige strukturelle Intransigenz gegenüber der neuartigen Klientel in den Hüttenwerken mit folgenreichen Loyalitätsverlusten und beträchtlicher Schwächung. Erst durch eine strukturelle Öffnung auf betriebsbezogene Organisation und partizipatorische Politikformen hin, welche in den USA in den 1930er Jahren und in Deutschland nach 1945 gelang, konnten sich die Gewerkschaften diese Klientel als dann jedoch eminent starkes Basispotential erschließen. Auch dem System des NS gelang es nicht, die Solidarstrukturen in den Hüttenwerken zu zerschlagen, die gerade wegen ihrer tiefen Verankerung in den Produktionsprozessen die Zeit der organisatorischen ‚Enthauptung‘ überstanden. Diese Situation schuf aufgrund der ihr innewohnenden Ambivalenz vielmehr politische Unsicherheit: Die ‚Verbetrieblichung‘ industrieller Beziehungen drängte die Frage nach der Systemakzeptanz für die Belegschaften aus ihrem zentralen Kon-

⁹⁶ Vgl. zu den vorausgehenden Phasen des ‚Team‘-Systems und des ‚Drive‘-Systems in der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie: Welskopp, *Arbeit und Macht im Hüttenwerk*.

⁹⁷ Zollitsch, *Arbeiter*, S. 158.

fliktfeld hinaus, individualisierte damit ‚Widerstand‘ im engeren Sinne und trug nicht unwesentlich zu einer nichtintentionalen Stabilisierung des NS-Systems bei. Gleichwohl gab es ‚Resistenz‘ im Rahmen informellen Belegschaftshandelns, insofern betriebliche Belange und vor allem Lohnfragen betroffen waren. Auch abseits von politisch-moralischer Motivation aber mußten solche informellen Konfliktlagen für ein System politische Bedeutung erlangen, das ‚volksgemeinschaftliche‘ Harmonie als Grundlage von Systemstabilität voraussetzte. Exemplarischer Terror und stillschweigende Konzessionen waren denn auch bezeichnenderweise die widersprüchlichen Reaktionsformen des NS-Staates, solange die Produktion während des Krieges noch strukturell unverändert fortlief.

Gleichsam auf paradoxe Weise wurden die in Richtung ‚Verbetrieblichung‘ drängenden Konfliktkonstellationen in der Industrie Bestandteile von ‚Systemgeschichte‘: im Nachklang des ‚New Deal‘ in den USA, in der Endphase der Weimarer Republik, während des NS und in den ersten Nachkriegsjahrzehnten der Bundesrepublik auf deutscher Seite. Insofern war dieser gesellschaftliche Sektor – indirekt, vermittelt und keineswegs intentional – an der Prägung politischer Zäsuren durchaus mitbeteiligt. Umgekehrt waren solche Zäsuren für die industriellen Beziehungen in der Branche von Bedeutung, wenn sie die Rahmenbedingungen veränderten, in denen sich Belegschaftshandeln organisatorisch manifestierte. Das Weimarer Tarifsysteem und das *Betriebsrätegesetz* von 1920 garantierten Organisations- und Verfahrensformen, die ansonsten – wie in den USA – von der Hüttenarbeiterbasis hätten erkämpft und von den beteiligten Seiten frei vereinbart werden müssen. Aufgrund dieser politischen Setzung aber überlebten auch eine überkommene Gewerkschaftsstruktur und eine sich radikalisierte unternehmerische Intransigenz, die eine produktive und funktionierende Umsetzung hüttenarbeitertypischer Organisationsformen und -bedürfnisse verhinderten. Der NS schließlich zerschlug diese konfliktreiche Konstellation, ohne ihre soziale Basis zu beseitigen und schuf unfreiwillig eine *tabula rasa*-Situation für einen organisatorischen Neuanfang nach seiner Niederlage. In den USA dagegen überwand die Hüttenarbeiterbasis und oppositionelle Gewerkschaftsführer, flankiert von der ‚New Deal‘-Administration, organisatorische Blockaden in einem komplexen Prozeß quasi autonom.

Nimmt man die 1950er Jahre zum Maßstab, so erscheint die Durchsetzung von Einheitsgewerkschaft, betriebsbezogener Industriegewerkschaft und *Montanmitbestimmung* in der Tat als ‚nachholende‘ institutionelle Anpassung an strukturell seit langem vorliegende organisatorische Bedingungen. Ein Endpunkt der Entwicklung war damit freilich nicht erreicht. Die industriellen Beziehungen in der Branche blieben umkämpft, wenn auch nun in gleichsam kompartmentalisierten Sphären, deren Spezialisierung nur wenige Konflikte zu offenen branchenweiten Arbeitskämpfen eskalieren ließ. Auch erklärt eine solche Darstellung nicht die Unterschiede bzw. jeweiligen Vorzüge und Grenzen der spezifischen institutionellen Regelungen, wie sie in Deutschland und den USA gefunden wurden. Vielleicht ist es ohnehin an der Zeit, einfache Modernisierungsschemata hinter sich zu lassen, die von der Normierung einzelner historischer Realisierungen ausgehen und letztlich die Darstellung des Verhältnisses politischer Faktoren zu sozialen Variablen über

Gebühr simplifizieren: ob in Richtung einer ‚Naturgeschichte‘ sozialer Prozesse, die deren Charakter als *soziale Praxis* wie auch ihren politischen Gehalt ausblendet, oder in Richtung einer Verabsolutierung von Politik als ausschlaggebendem Impulsgeber bzw. Hemmschuh sozialen Wandels. An die Stelle des notorisch unpräzisen Modernisierungsbegriffs könnte eine Rückbesinnung auf gesellschaftstheoretische Konzepte treten, im Falle einer Geschichte der industriellen Beziehungen etwa auf ein flexibilisiertes, modifiziertes und um „bürgergesellschaftliche“ Kategorien erweitertes Klassenkonzept. Solche systemischen Modelle könnten offener gehalten werden für die Vielfalt des Wandels, wie sie uns in diesem Beitrag begegnet ist. Sie könnten dem Netzwerkcharakter sozialer Beziehungen wie auch politischer Interaktionsmuster angemessen Rechnung tragen und über dieses kategoriale Angebot Sozial- und Politikgeschichte wirklich integrieren, ohne die Felder wechselseitig aufeinander zu reduzieren. Sie könnten die – oftmals mittel- und langfristig stabile – *Konstellation* gegenüber der einseitigen Privilegierung des *Trends*, wie in der Modernisierungstheorie üblich, ein Stück weit emanzipieren. Sie könnten Erklärungskonzepte auf niedrigerem Abstraktionsniveau integrieren und gleichartige, aber nicht gleichförmige, Realisierungen typologisch ordnen, ohne Typenvielfalt zu nivellieren. Und damit schließlich ließen sich Vermittlungsstufen zwischen Mikro- und Makrogeschichte in die historische Begriffsbildung einziehen, die z. B. die gesellschaftliche Relevanz betrieblicher Interaktionsstrukturen – um bei unserem Gegenstand zu bleiben – oder umgekehrt die Bedeutung politischer Entscheidungen für betriebliche Erfahrungen systematischer und präziser klären helfen, als dies mit einem letztlich der Makrodimension der Gesellschaft verhafteten Modernisierungskonzept möglich ist.⁹⁸

⁹⁸ Vgl. zu theoretischen Überlegungen und Alternativen: Weiskopp, Ein modernes Klassenkonzept, und: ders., Industriegesellschaft, Bürgergesellschaft und Machtstaat.