

C 63 A. 224

DER NEUE BETRIEBSSTIL

Untersuchungen über Wirklichkeit
und Wirkungen der Mitbestimmung

von

OTTO NEULOH

mit Beiträgen von

MARKUS KÜHN und FRIEDRICH BAERWALD

Mit zahlreichen graphischen Darstellungen und Tabellen



1960

J. C. B. MOHR (PAUL SIEBECK) TÜBINGEN



©

Otto Neuloh

J. C. B. Mohr (Paul Siebeck) Tübingen, 1960

Alle Rechte vorbehalten

Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es auch nicht gestattet,
das Buch oder Teile daraus auf photomechanischem Wege
(Photokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen

Printed in Germany

Satz und Druck: Buchdruckerei Eugen Göbel, Tübingen

Einband: Großbuchbinderei Heinr. Koch, Tübingen

Dem Andenken meines Münchener Lehrers
Univ.-Prof. Geheimrat
DR. OTTO VON ZWIEDINECK-SÜDENHORST
(† 4. August 1957)
gewidmet

und der Zufallsauslese der Befragten, Rechnung tragen. Auch der wissenschaftliche Fachmann erwartet im allgemeinen eine Darstellung des Instrumentariums, mit dem das Material erhoben und ausgewertet wurde.

Der Beitrag B von Professor Dr. Friedrich Baerwald, New York, mit dem der Verfasser seit Jahrzehnten in persönlichem und wissenschaftlichem Gedankenaustausch steht und der in verschiedenen Jahren als Gast der Sozialforschungsstelle Dortmund an den Untersuchungen beteiligt war, geht von der Fragestellung aus, wie die Mitbestimmung sich auf Arbeitsleistung und Lohnentwicklung ausgewirkt hat; eine sehr naheliegende Frage, die in der ersten Phase der Mitbestimmungspraxis im Vordergrund der Diskussion stand. Methodisch gesehen handelt es sich um eine der ersten mikroökonomischen Studien in Deutschland entsprechend dem mikrosoziologischen Ansatz der gesamten Untersuchung. In seinem statistischen Teil bringt dieser Beitrag manches Material, z. B. über die Entwicklung des Belegschaftsstandes und der Produktion, als notwendige Ergänzung zum Hauptteil. Die wichtigste inhaltliche Verbindung mit dem Thema dieser Veröffentlichung besteht aber darin, daß dieses Zahlenmaterial und seine Analyse Gelegenheit geben, manche Auffassung über ökonomische Auswirkungen der Mitbestimmung zu überprüfen, z. B. daß sie die volle Entfaltung der Produktivität und damit die Rentabilität behindere und ähnliches. So stellt dieser Beitrag eine notwendige Abrundung des Bildes dar. Darüber hinaus hat Professor Baerwald dankenswerte Anregungen für die Schlußbearbeitung des Gesamtmanuskripts gegeben. Seine Mitarbeit wurde durch die Rockefeller Foundation New York finanziell ermöglicht. Auch dafür sei an dieser Stelle unser Dank ausgesprochen.

Meinem persönlichen Assistenten Dr. phil. Hans Jürgen Teuteberg habe ich für manchen Vorschlag beim Mitlesen der Korrektur und meiner Sekretärin Fräulein Elsbeth Schmidt für unermüdete Hilfe bei der Fertigstellung des Manuskripts und des Buches ganz besonders zu danken.

Dortmund, den 1. August 1960

Dr. Otto Neulob

INHALT

Vorwort: Fragen und Antworten	VII
A. Betriebsverfassung und Betriebsstil	1
I. Der Wille zur sozialen Neuordnung des industriellen Betriebes	1
II. Grundriß und Grundlinien des Beziehungsfeldes Gesellschaft und Betrieb	5
Erster Ansatz: Betriebsordnung und Gesellschaftsordnung in genealogischer	
Sicht	6
Zweiter Ansatz: Gesellschaftliche Ordnungsprinzipien	13
Dritter Ansatz: Außerbetriebliche Faktorenbereiche der Stilbildung	22
III. Der Betriebsstil als Sozialstil der Betriebsverfassung	24
Der Stilbegriff in der Sozialwissenschaft	25
Innerbetriebliche Faktorenbereiche der Stilbildung	28
Schema und Definition der Grundform Betriebsstil	36
IV. Sektoren und Faktoren des Betriebsstils	38
V. Der neue Betriebsstil im soziologischen Sinne. Konzeption der zwei-	
seitigen Ordnung	44
VI. Hauptsätze und Hauptergebnisse der Untersuchungen	54
B. Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung	58
I. Das Beispielwerk und seine Belegschaft	58
1. Entflechtung und Mitbestimmung	58
2. Gründe für die Auswahl des Hüttenwerkes	60
3. Aus der Werksgeschichte	66
4. Sozialstruktur der Belegschaft und der Befragten	72
Altersaufbau	73
Dauer der Werkszugehörigkeit	74
Regionale und berufliche Herkunft	75
Arbeitsplatz und Lohngruppe	80
Sozialdaten der Vorarbeiter und Meister	82
5. Betriebsstil als Betriebserlebnis	85
Einige Schlußfolgerungen	106

II. Die Wirklichkeit der Mitbestimmung	111
1. Organisation und Institutionen	113
Die Betriebshierarchie	113
Das Ordnungssystem	118
Organisation und Verfassung vor und nach Einführung der Mitbestimmung	119
Koordinierungsausschüsse	128
Niederschrift aus einer Sitzung des paritätischen Lohnausschusses der Hütte	130
2. Entscheidung und Leitung	133
Die Machtverteilung im Bewußtsein der Belegschaft	133
Das Entscheidungsverfahren bei Investitionen	139
Das Beispiel kontinuierliche Walzenstraße	143
Der Arbeitsdirektor	150
Einige Schlußfolgerungen	161
3. Betriebsvertretung und Mitwirkung	166
Belegschaft und Mitbestimmung	166
Belegschaft und Gewerkschaft	167
Das Wahlsystem der Betriebsvertretung	169
Die Betriebsvertretung im Urteil der Belegschaft	172
Das Dilemma der Betriebsvertretung: Professionalisierung oder Wechsel	174
III. Wirkungen der Mitbestimmung	176
Das Bewußtsein der Mündigkeit	177
1. Betriebsordnung und Arbeitsordnung	180
Neue Disziplinarmittel	180
Betriebsston und Betriebssprache	184
Lob und Anerkennung	186
Vertikale Kommunikation	187
Objektivierung und Personifizierung der Behandlungsmethoden	190
2. Führungskräfte und Autorität	192
Führungskräfte, nicht Vorgesetzte	193
Funktionale und personale Autorität	193
Verhaltenssicherheit und Ansehen	195
Doppelhierarchie und Vertrauen	202
3. Arbeitsbedingungen und Arbeitsverhältnisse	206
Der ideelle Interessenkomplex	207
Der erste Eindruck	207
Der Gesamteindruck	214
Freiheit der Arbeitsplatzwahl	216
Technische Mitverantwortung	217
Der materielle Interessenkomplex	219
Existenzsicherheit	219
Sicherheit des Lebensstandards	225
Sicherheit des Fortkommens	228
4. Integration und Identifizierung	232
Der Einzelne und die Gruppe	232

Der Unterschied der Generationen	239
Kameradschaftsabende und Betriebsausflüge	239
Werksverbundenheit und Werkserblichkeit	240
IV. Mitbestimmung und neuer Betriebsstil	244
1. Keine Unterschätzung oder Überforderung der Mitbestimmung	244
2. Gesamtordnung der Sektoren und Faktoren des neuen Betriebsstils	247
C. Außerdeutsche Betriebsverfassungen im Vergleich zur Mitbestimmung	251
1. Human Relations in den USA	253
2. Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien	263
Die betriebliche Organisation	268
Die überbetriebliche Organisation	274
Zur Selbstkritik der Arbeiterselbstverwaltung	277
Westliche kritische Äußerungen	280
3. Vertragliche Zusammenarbeit der Sozialpartner in Schweden	282
Tatsachen und Probleme der überbetrieblichen Zusammenarbeit	285
Betriebliche Zusammenarbeit und Maßnahmen zur Förderung menschlicher Verhaltensweisen	290
Praktische Bedeutung der Betriebsausschüsse	295
Schlußbemerkungen: Max Webers Typologie der Herrschaft und die Mitbestimmung	299

Anhang

X A. Methode und Praktische Erfahrungen der Untersuchungen Von Markus Kühn	306
Zur Einführung	306
I. Die teilnehmende Beobachtung	306
1. Methodisches	306
2. Die Ziele der teilnehmenden Beobachtung	308
3. Die Durchführung	310
II. Die Befragungsunterlage	312
1. Vorentscheidungen	312
2. Bearbeitungsphasen der Befragungsunterlage	313
3. Die Vorbefragungen	316
III. Die Stichprobe	317
1. Grundmasse und Homogenität	318
2. Die Berechnung der Stichprobe	320

IV. Die Befragung	322
1. Der Befragungsort	322
2. Die Vorbereitung der Forschungsgruppe	323
3. Die Durchführung der Befragung	325
V. Die Auswertung	328
1. Aufbereitung des Antwortenmaterials	328
2. Die Erarbeitung des Schlüssels	329
3. Die Codifizierung	330
4. Die quantitative Auswertung	331
B. Produktivität und Lohn. Von Friedrich Baerwald	332
I. Vorfragen der Untersuchung	332
1. Vergleichbarkeit von Produktivitäts- und Lohnentwicklung	332
2. Zur zeitlichen und betrieblichen Abgrenzung	333
II. Die Entwicklung von Produktivität und Lohn anhand der Tabellen	335
III. Technische Neuerungen und Arbeitsproduktivität	337
IV. Das Verhältnis von arbeitsständlicher Produktivität und arbeitsständlicher Entlohnung	338
V. Ausgleich von Lohnerhöhungen durch Produktivitätssteigerung	340
VI. Schlußfolgerungen	342
Tabellen	
Erläuterungen zu den Spalten in den Tabellen	347
1. Entwicklung der Gesamtbelegschaft	351
2. Niedrigste und höchste Erzeugung der Stahlwerke vor dem Zweiten Weltkrieg und Höchststand nach dem Zweiten Weltkrieg	352
3. Stahlwerke 1924–1939	353
3a. Stahlwerke 1948–1954	355
4. Walzwerk I 1924–1939	356
4a. Walzwerk I 1948–1954	358
5. Beschäftigungsüberhang in den Stahlwerken 1929–1933	359
6. Beschäftigungsüberhang im Walzwerk I 1929–1933	359
7. Vergleich der Entwicklung der Rohstahlerzeugung im Hüttenwerk und im Bundesgebiet 1950–1953	359
Tarifverträge in der Eisen- und Hüttenindustrie nach 1924 (Arbeiter)	360
Tarifverträge in der Eisen- und Hüttenindustrie nach 1948 (Arbeiter)	370
Tarifabkommen der Eisen- und Hüttenindustrie nach 1924 (Lehrlinge)	380
Tarifabkommen der Eisen- und Hüttenindustrie nach 1948 (Lehrlinge)	382
Literaturverzeichnis	384
Personenregister	392
Sachregister	394

A. BETRIEBSVERFASSUNG UND BETRIEBSSTIL

I. Der Wille zur sozialen Neuordnung des industriellen Betriebes

Es kann wohl kein Zweifel darüber bestehen, daß die Initiatoren und Schöpfer der deutschen Betriebsverfassungsgesetze – Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen des Bergbaues und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie von 1951 und Betriebsverfassungsgesetz von 1952 – etwas grundlegend Neues gewollt haben. Das geht aus den Vorarbeiten und Entwürfen der beiden Gesetze deutlich hervor. So trägt der Gesetzesvorschlag des DGB aus dem Jahre 1950 den Titel „Zur Neuordnung der deutschen Wirtschaft“¹⁾, und in dem von Hans Böckler unterzeichneten Vorwort lesen wir: „Mit diesem Gesetz werden Probleme aufgeworfen, wie sie in der Wirtschaftsgeschichte kaum jemals als Aufgabe einer organisatorischen oder soziologischen Neuordnung gestellt worden sind.“ Ihre Grundlage ist, „daß Kapital und Arbeit gleichberechtigte Faktoren in der Wirtschaft sind“. In einer vom Gemeinschaftsausschuß der deutschen gewerblichen Wirtschaft ausgearbeiteten Denkschrift zu den Vorschlägen des DGB²⁾ heißt es: „Die Unternehmer anerkennen den Wunsch der Arbeitnehmer, tätigen Anteil zu nehmen am sozialen und wirtschaftlichen Geschehen des Betriebes, in dem sie ihre Arbeitsstätte haben und zu dessen Gedeihen sie durch gemeinsame Arbeit mit der Betriebsleitung verbunden sind.“ Trotz der Ablehnung des Rechts auf allseitige Mitbestimmung wird in der Denkschrift ebenfalls die Bereitschaft zur sozialen Neuordnung des industriellen Betriebes ausgesprochen, für die die Vertretung der Arbeitnehmer „als gleichberechtigter Partner des Arbeitgebers“ anerkannt werden soll.

Dieser Neuordnungswille ist auch in den Verhandlungen des Deutschen Bundestages über die beiden Betriebsverfassungsgesetze und ihre Ergebnisse deutlich geworden. Das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 trägt den offiziellen Titel „Gesetz zur Neuordnung der Beziehungen von Arbeitnehmern

¹⁾ Gesetzesvorschlag des Deutschen Gewerkschaftsbundes für das Gebiet der Bundesrepublik Deutschland vom 22. Mai 1950, herausgegeben vom Bundesvorstand des DGB, Düsseldorf 1950.

²⁾ Das Problem des Mitbestimmungsrechts – Stellungnahme und Vorschläge der Unternehmerschaft. Herausgegeben vom Gemeinschaftsausschuß der Deutschen Gewerblichen Wirtschaft, Wiesbaden, Mai 1950.