

Otto, Klaus-Peter

Working Paper

Montanmitbestimmte Personalarbeit: 50 Jahre Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl

Arbeitspapier, No. 299

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Otto, Klaus-Peter (2014) : Montanmitbestimmte Personalarbeit: 50 Jahre Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl, Arbeitspapier, No. 299, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116756>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Arbeitspapier **299**

Klaus-Peter Otto

**Montanmitbestimmte
Personalarbeit**

Arbeitspapier Nr. 299

Klaus-Peter Otto

Montanmitbestimmte Personalarbeit

50 Jahre Arbeitsgemeinschaft

Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl

Klaus-Peter Otto, geboren 1947, Studium zum Diplom-Kaufmann an der Universität Frankfurt/Main; 1974 bis 1980 wissenschaftlicher Mitarbeiter und Promotion (Dr. rer. pol.) am Lehrstuhl Arbeit Personal Organisation (Professor Hartmut Wächter) an der Universität Trier; 1980 bis 2010 Mitarbeiter in der Arbeitsdirektion der AG der Dillinger Hüttenwerke, zuletzt Direktor Bildung und interne Kommunikation; 1986 bis 2011 Vorstand der Stahlstiftung Saarland; Lehraufträge an den Universitäten Trier und Saarbrücken; 2002 bis 2011 Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl; 2001 bis 2013 Mitglied im Kuratorium der Hans-Böckler-Stiftung; Mitglied der IG Metall.

Impressum

Herausgeber: Hans-Böckler-Stiftung
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon (02 11) 77 78-185
Fax (02 11) 77 78-185
E-Mail: Hartmut-Klein-Schneider@boeckler.de

Redaktion: Hartmut Klein-Schneider, Abteilung Mitbestimmungsförderung,
Referat Betriebliches Personal- und Sozialwesen

Bestell-Nr. 11299

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf
Düsseldorf, März 2014
€ 28,00

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	5
Vorwort.....	11
1 Entwicklungsphasen der Arbeitsgemeinschaft.....	13
1.1 Rahmenbedingungen und Gründung der Arbeitsgemeinschaft 1964	13
1.2 Entwicklung 1964 bis 1974	29
1.3 Entwicklung 1975 bis 1989	32
1.4 Entwicklung 1990 bis 2013	41
2 Exemplarische Arbeitsinhalte der Engeren Mitarbeiter.....	59
2.1 Personalpolitik und Mitbestimmung.....	59
2.1.1 Grundsätze und Struktur der Personalarbeit	59
2.1.2 Mitbestimmter Führungsstil	67
2.1.3 Perspektiven aktiver Personalarbeit	71
2.1.4 Mitbestimmung und Konzepte der Unternehmensführung.....	78
2.1.5 Beteiligung vor Ort und institutionelle Mitbestimmung	84
2.2 Beschäftigungssicherung im Strukturwandel.....	93
2.2.1 Alterssozialpläne bis zum Beginn der Stahlkrise 1975	93
2.2.2 Personalpolitische Alternativen bis Ende der 1980er Jahre	95
2.2.3 Beschäftigungssicherung in den 1990er Jahren.....	102
2.2.4 Krisenbewältigung in der Finanzkrise seit 2009	116
2.2.5 Übertragung der Erfahrungen der Stahlindustrie mit der Beschäftigungssicherung	119
2.3 Aus- und Weiterbildung	120
2.3.1 Berufsausbildung	120
2.3.2 Erhalt der Ausbildung in Krisenzeiten	122
2.3.3 Stärkung des Lernortes Betrieb	124
2.3.4 Ausbildung praktisch begabter Jugendlicher	125
2.3.5 Personalplanung und Praxis systematischer Personalarbeit.....	127
2.3.6 Weiterbildung	129
2.3.7 Qualifikationen für den arbeitsdirektoralen Bereich	131
3 Die Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter heute.....	133
3.1 Mitglieder, Ziele und Strukturen	133
3.2 Zusammenarbeit mit anderen Institutionen	139
3.3 Stärken und Schwächen der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter.....	143
4 Rollen professioneller Personalarbeit.....	147

5	Anhang	155
5.1	Zeittafel der Vollkonferenzen und Fachausschüsse	155
5.2	Veröffentlichungen der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl	171
5.3	Geschäftsordnung der Arbeitsgemeinschaft	176
5.4	Literaturverzeichnis	181
	Über die Hans-Böckler-Stiftung	191

Zusammenfassung

50 Jahre Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl¹ sind Anlass der vorliegenden Rückschau und aktuellen Beschreibung. In Kapitel 1 wird die Geschichte der Arbeitsgemeinschaft umrissen. In Perioden werden die politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Hintergründe beschrieben, ebenso die Entwicklungen der Stahlindustrie, der Mitbestimmung und des Personalwesens. Dies dient dazu, in Kapitel 2 exemplarisch drei Schwerpunkte der Arbeit der Engeren Mitarbeiter hervorzuheben: Personalpolitik und Mitbestimmung, Beschäftigungssicherung im Strukturwandel sowie Aus- und Weiterbildung. Darauf folgend wird in Kapitel 3 die Arbeitsgemeinschaft in ihrer heutigen Form beschrieben. Kapitel 4 formuliert abschließend eine Einschätzung der Rolle der Engeren Mitarbeiter im System der Montanmitbestimmung. Im Anhang werden alle bekannten Vollkonferenzen und Fachausschüsse sowie Veröffentlichungen chronologisch aufgelistet.

Die **schrumpfenden Beschäftigungszahlen der Stahlindustrie** von knapp 418.000 Beschäftigten im Jahr 1960 auf 88.000 Beschäftigte im Jahr 2012 bei fast gleich bleibender Rohstahlproduktion bildeten die zentrale Herausforderung für alle Beteiligten: Mitarbeiter und Führungskräfte, Betriebsräte und Gewerkschaften, Arbeitsdirektoren und ihre engeren Mitarbeiter sowie für die Politik an allen deutschen Stahlstandorten. Die Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl begleitete den Schrumpfungsprozess in ihrer täglichen Arbeit; in ihren Ausarbeitungen und Vollkonferenzen spiegelt sich die Entwicklung der Stahlindustrie wider.

Die Arbeitsgemeinschaft wurde 1964 und somit am Ende der Nachkriegszeit gegründet. Die Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS oder Montanunion) ermöglichte einen offenen Markt; die Stahlkonjunktur erreichte einen vorläufigen Höhepunkt; die Montanmitbestimmung hatte sich etabliert. Die Gewerkschaften sahen in ihr nur noch bedingt ein wirtschaftspolitisches Lenkungsinstrument der Branche. Neben der Demokratisierung innerbetrieblicher Strukturen sollte sie verhindern, dass wirtschaftliche Macht zum Nachteil der Arbeitnehmer missbraucht wird. Der Wechsel im Zweigbüro der IG Metall auf Willi Michels, das Ausscheiden der ersten Generation der Arbeitsdirektoren, die Akademisierung der Personalarbeit und die Initiative der Hans-Böckler-Gesellschaft führten zur Gründung der Arbeitsgemeinschaft am 24. September 1964 auf den Ruhrterrassen der Hohensyburg in Dortmund. 34 Engere Mitarbeiter schlossen sich zum Netzwerk zusammen, wählten einen ersten Leitungsausschuss und beschlossen thematische Schwerpunkte zur Weiterbearbeitung in sechs Fachausschüssen.

¹ Im gesamten Text wird das gebräuchlichere generische Maskulinum verwendet, um die Lesefreundlichkeit zu erhalten. Es ist jedoch stets geschlechtsneutral sowohl als weibliche bzw. männliche Form zu verstehen. Die älteren Texte wurden aus Gründen der Lesbarkeit in die aktuelle Rechtschreibung umgesetzt. Akademische Titel werden nicht genannt, da sie in den historischen Dokumenten nicht immer vorhanden sind.

Der Zusammenschluss der Fachleute unterhalb der Ebene der Arbeitsdirektoren war Ausdruck der **Professionalisierung und Profilierung des Personalwesens** in den Unternehmen und in der Wissenschaft. Dieser Prozess hatte sich außerhalb der Montanmitbestimmung schon durch die Gründung verschiedener Fachvereinigungen in den 1950er Jahren etabliert. Nach dem Muster der amerikanischen Human-Relations-Bewegung verfolgten sie eine individuelle, partnerschaftliche Orientierung statt einer Stärkung mitbestimmter Personalarbeit mit gewerkschaftlichem Bezug.

1964 bis 1974: Gesellschaftspolitisch war die Zeit geprägt durch Willy Brandts Idee „Mehr Demokratie wagen“ und den Umbruch in vielen Bereichen: Die Ostverträge beendeten den Kalten Krieg; mit dem Gutachten des Club of Rome zu „Grenzen des Wachstums“ nahm das allgemeine Umweltbewusstsein zu; die Ölkrise im Herbst 1973 erschütterte die Wachstumseuphorie in den Industrieländern; die Stahlindustrie schwankte zwischen Boom und struktureller Anpassung; neue technische Verfahren bei Eisen und Stahl führten zum Anstieg der Leistungsfähigkeit und erzwangen damit größere Produktionseinheiten sowie Kostenminimierung und Rationalisierung; die Konzentrationsprozesse in den Stahlkonzernen nahmen wieder zu, sie machten Personalanpassungen über Sozialpläne notwendig. Die Arbeitsgemeinschaft erarbeitete in Fachausschüssen erste Berichte und setzte sich mit wichtigen Themen der Zeit auseinander: mit Arbeitssicherheit, Entgelt und Personalplanung, Organisation der Arbeitsdirektionen sowie mit Grundsatzfragen wie Informationspolitik und mitbestimmter Führungsorganisation.

1975 bis 1989: Der Deutsche Herbst, in dem die terroristischen Anschläge der RAF ihren Höhepunkt erreichten, sowie der Reaktorunfall in Tschernobyl 1986 stärkten die Protest- und Friedensbewegung. Das Wirtschafts- und Politiksystem der DDR verlor seine Legitimität. Im Sommer 1989 begannen die Montagsdemonstrationen unter dem Motto „Wir sind das Volk“. Die Ausdehnung der Montanmitbestimmung auf andere Industriezweige ließ sich nicht durchsetzen. 1976 wurde das gegenüber der Montanmitbestimmung schwächere Mitbestimmungsgesetz verabschiedet. Durch die Strukturkrise seit 1975 mussten die Stahlunternehmen Verluste verkraften, veraltete Anlagen schließen, Standorte aufgeben und umstrukturieren, Kooperationen eingehen und letztlich Arbeitsplätze abbauen. Die Krise erreichte europäisches Ausmaß. Der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS) gelang es aufgrund der transnationalen Verträge, steuernd in den Wettbewerb auf dem Stahlmarkt einzugreifen und ruinösen Wettbewerb zu verhindern. Bei Stilllegungen wurde der Personalabbau im Wege des Vorruhestandes und der Versetzung innerhalb der Konzerne sowie über Qualifizierungen durch die Montanunion finanziell unterstützt. 1987 vereinbarte die IG Metall mit der Stahlindustrie durch die sogenannte Frankfurter Vereinbarung den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen und die Unterstützung von Ersatzarbeitsplätzen. Dies verhinderte nicht die Proteste der direkt betroffenen Arbeitnehmer, die ihren Höhepunkt im Konflikt um Rheinhausen fanden. Die Arbeitsgemeinschaft der Engeren Mitarbeiter erarbeitete sowohl Maßnahmen zur Krisenbewältigung und Be-

schäftigungssicherung als auch eine zukunftsorientierte Vision aktiver Personalarbeit und mitbestimmter Mitarbeiterführung. Ihre Berichte, die bis dahin nur zur Information der Arbeitsdirektoren und der IG Metall genutzt worden waren, wurden ab 1975 veröffentlicht. Die Hans-Böckler-Stiftung unterstützte die Arbeitsgemeinschaft in vielfältiger Form, unter anderem durch einen eigenen Referenten.

1990 bis 2013: Die christlich-liberale Koalition förderte den politischen Prozess der Deutschen Einheit, verhinderte aber nicht den wirtschaftlichen Niedergang in den Neuen Bundesländern. Mit der Agenda 2010 baute die rot-grüne Koalition seit 1998 das Sozialsystem um. Die Konflikte über die sogenannten Hartz-Gesetze führten zur Gründung der LINKEN. Mit der Einführung des Euro im Jahr 2002 wurde die europäische Wirtschafts- und Sozialunion gestärkt. Immer wieder erschüttern Krisen des Weltwirtschaftssystems die weltweite wirtschaftliche Stabilität: nach dem Platzen der New-Economy-Blase 2000, nach dem Terroranschlag auf World Trade Center am 11. September 2001, nach dem Zusammenbruch des internationalen Bankensystems 2008, der wiederum die anhaltende Finanzmarkt- und Staatsschuldenkrise verursachte. Durch die neoliberale Wirtschaftsideologie der seit 2005 regierenden CDU/CSU/FDP-Koalition kam es zur Spaltung des Arbeitsmarktes. Die starke wirtschaftliche Position Deutschlands in der weltweiten Krise resultiert aus den Reformen des Sozialstaates. Eine moderate Tarifpolitik senkte die Lohnstückkosten. Hinzu kommen weitere Erfolgsfaktoren des deutschen Modells des Rheinischen Kapitalismus, beispielsweise die lang- bis mittelfristige Stakeholder-Orientierung der Unternehmen, die sozialpartnerschaftliche Krisenbewältigung und die duale Berufsausbildung. Die deregulierten internationalen Finanzmärkte stellen aber zunehmend die Autonomie einzelner Wirtschaftssysteme in Frage.

Seit der Wiedervereinigung 1990 verschärften sich die Probleme des Personalabbaus in den nicht wettbewerbsfähigen ostdeutschen Stahlunternehmen. Der dortige Personalabbau war begleitet durch Gesellschaften für Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung (ABS), durch Qualifizierungen und andere Initiativen öffentlich geförderter Beschäftigung. Nach dem kurzfristigen Boom aufgrund der Wiedervereinigung befand sich die Stahlindustrie Anfang der 1990er Jahre weiterhin in der Krise. Neue internationale Zusammenschlüsse verstärkten die Konzentration der europäischen Stahlindustrie. Trotz positiver Einschätzungen durch verschiedene Kommissionen wurde die Mitbestimmung nicht weiterentwickelt. Die Globalisierung und der grenzüberschreitende Wettbewerb führten zur Erosion der industriellen Beziehungen und des Normalarbeitsverhältnisses; die Bindung an Flächentarifverträge nahm ab zugunsten einer Verbetrieblichung.

Die Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl beschäftigte sich über all die Jahre intensiv mit neuen Formen der Krisenbewältigung. Anfang der 1990er Jahre setzte sich der Leitungsausschuss mit Standortbestimmung und Perspektiven der Arbeitsgemeinschaft sowie mit der Zukunft der Mitbestimmung auseinander.

Die Diskussion der Arbeitsdirektoren um das Zukunftsmodell mitbestimmter Personalarbeit und Unternehmensführung beeinflusste die Fachausschüsse und die Diskussionen auf den Vollkonferenzen. Managementkonzepte, wie etwa das Human Resource Management und die wertorientierte Personalpolitik, wurden in Fachausschüssen kritisch bearbeitet. In der betrieblichen Praxis wurden neue Formen der Beteiligung der Mitarbeiter vor Ort auch in Verbindung mit der institutionellen Mitbestimmung erprobt und von den Engeren Mitarbeitern aufbereitet. Die Vollkonferenzen arbeiteten stärker themenorientiert. Offene Formen der Diskussionsbeteiligung, zu denen auch Betriebsräte geladen waren, wurden in den Konferenzen erprobt. Neue Formen der Informationsveranstaltungen vor Ort verbesserten den Erfahrungsaustausch.

Immer wieder stand die **Auseinandersetzung um praktische Personalarbeit und Mitbestimmung** im Vordergrund: in den Fachausschüssen, den Darstellungen des Selbstverständnisses, in internen Papieren und Protokollen sowie in Beiträgen der Arbeitsdirektoren und Engeren Mitarbeiter auf den Vollkonferenzen. Zu Beginn der Arbeitsgemeinschaft ging es um die Struktur der Personalpolitik in montanmitbestimmten Unternehmen, die später wieder unter veränderten Rahmenbedingungen aufgegriffen wurde. Sehr früh wurden die Formen und Inhalte der Informationspolitik sowie die Grundsätze eines mitbestimmten Führungsstils diskutiert. Das Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter wurde in den Zusammenhang personalpolitischer Instrumente und der Zusammenarbeit mit den Betriebsräten gesetzt.

Ausgehend von dem Anspruch „Montanmitbestimmung – Ein Führungskonzept der Zukunft“ wurden **Perspektiven aktiver Personalarbeit** erarbeitet. Unterschiedliche Organisationsprinzipien der strategischen und operativen Personalprozesse wurden aufgezeigt, mit denen die Personalfunktion parallel zur technischen und finanzwirtschaftlichen Unternehmensführung und -strategie integriert werden sollte. Neue Formen des Human Resource Managements und der wertorientierten Unternehmensführung entwickelten sich zur Herausforderung für die Mitbestimmung. Die scheinbar mitarbeiterorientierten Managementkonzepte und Instrumente mit Shareholdervalue-Charakter und die nicht immer von den Arbeitsdirektionen initiierte Partizipation am Arbeitsplatz wurden als nur bedingt mitbestimmungskonform eingeschätzt. Nach den Vorstellungen der Engeren Mitarbeiter würde aus ihnen nur ein zukunftsweisendes Konzept, wenn sie mit Personalarbeit, mit direkten Beteiligungsformen vor Ort sowie mit der institutionellen Mitbestimmung durch die Betriebsräte verknüpft werden. Die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft setzten sich mit den unterschiedlichen Beteiligungskonzepten im Rahmen des Total Quality Managements und in Ergebnisverbesserungsprojekten auseinander.

Beschäftigungssicherung im Strukturwandel: Seit den Anfängen der Arbeitsgemeinschaft standen Fragen des Personalabbaus und der sozialverträglichen Absicherung der Arbeitnehmer im Vordergrund ihrer täglichen Praxis. Dies schlug sich in zahlreichen Fachausschussarbeiten nieder. Konnte nach Beginn der Krise 1975 der Personalab-

bau noch durch Alterssozialpläne und Versetzungen innerhalb der Konzerne bewältigt werden, so waren in den späten 1980er Jahren neue Ansätze notwendig. Die frühen offensiven Maßnahmen zur Anpassung an Beschäftigungsschwankungen in montanmitbestimmten Betrieben wurden empirisch erfasst und systematisch ausgearbeitet. In der saarländischen Stahlindustrie wurde mit der Stahlstiftung Saarland eine erste Beschäftigungsgesellschaft entwickelt. Das von der IG Metall geforderte Programm einer aktiven Strukturpolitik und – angesichts der Standortschließungen – einer weitgehenden sozialen Absicherung konnte nur in Ansätzen politisch umgesetzt werden. Für die Neuen Bundesländer wurden Transfer- und ABS-Gesellschaften eingesetzt, um die großen Industriekombinate möglichst sozialverträglich aufzulösen oder umzugestalten. Als Musterbeispiel sei an dieser Stelle EKO-Stahl herangezogen. Bei der Salzgitter AG entstand mit der Personal-, Produktions- und Service GmbH ein alternativer Ansatz. An der Ruhr führte die Erprobung einzelner Transferansätze an kriselnden Standorten zur Einrichtung einer übergreifenden Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungsgesellschaft (BQV). Eine besondere Herausforderung stellt die Bewältigung der Finanzkrise seit 2008 dar. Da der demografische Wandel einen Personalabbau langfristig als kontraproduktiv erscheinen ließ, wurden flexible Formen verkürzter Arbeitszeit und die „konjunkturelle Kurzarbeit“ genutzt, um Auslastungsprobleme zu überbrücken. Eine empirische Erhebung der Engeren Mitarbeiter machte die Prozesse transparent. Aktuell sind alternative Modelle für den Ausstieg aus dem Berufsleben sowie Regelungen zur Leiharbeit und Werkverträgen gefragt.

Aus- und Weiterbildung: Duale Berufsausbildung gehört zu den Kernaufgaben der Stahlunternehmen, die von den Fachausschüssen aufgegriffen wurden. Den Arbeitsdirektoren und ihren Engeren Mitarbeitern war es auch im Strukturwandel eine Verpflichtung, ein hohes Ausbildungsangebot mit hervorragender Qualität anzubieten. Ausgegliedert wurde die Ausbildung nur dort, wo es zur Schließung von (Produktions-) Standorten kam. In vielen Stahlunternehmen wurden gezielt auch praktisch begabten Jugendlichen besonders geförderte Ausbildungen angeboten. Gelegentlich kam es zu Differenzen mit der Berufsbildungspolitik der IG Metall, wenn dabei zweijährige Ausbildungen angeboten wurden. Die Erfahrungsberichte zu Personalplanung, Weiterbildung und systematischer Personalarbeit sind Beispiele der unternehmensübergreifenden Netzwerksarbeit der Engeren Mitarbeiter.

Die **heutige Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl** umfasst ein Netzwerk von über 100 Mitgliedern. Sie wird gemäß ihrer Geschäftsordnung durch einen Leitungsausschuss geführt. Fachausschüsse und eine jährliche Vollkonferenz fördern den Erfahrungsaustausch. Die Kooperation mit anderen Institutionen wie der Wirtschaftsvereinigung Stahl, dem Arbeitgeberverband und REFA-STAHl verdeutlicht, dass die Engeren Mitarbeiter in mehrere Zusammenhänge gleichzeitig eingebunden sind.

Die Analyse der **Stärken und Schwächen der Arbeitsgemeinschaft** zeigt die Vortei-

le eines mitbestimmungsorientierten Netzwerkes: Fachliche und persönliche Kontakte über die Unternehmens- und Betriebsgrenzen hinweg zu Fach- und Bildungseinrichtungen und zur Gewerkschaft ermöglichen einen vertrauensvollen Umgang, Erfahrungsaustausch und Lernen voneinander, unbeeinträchtigt durch den Wettbewerb und die Konkurrenz, in der die Unternehmen natürlich stehen. Dies gilt umso mehr für die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten und der Gewerkschaft. Ein Dialog weit im Vorfeld betrieblicher Auseinandersetzungen der Sozialpartner ermöglicht eine Kenntnisnahme der unterschiedlichen Einschätzungen, Interessen und Zielsetzungen. Dadurch wird es erheblich leichter, wirkliche Kompromisse zu finden und die Interessen von Unternehmen und Arbeitnehmern zu vermitteln. Schwächen dieses Netzwerkes der Engeren Mitarbeiter sind in der Beschränkung auf die nunmehr „kleine“ Branche, der begrenzten Zahl an Mitgliedern und in dem zunehmenden Arbeitsdruck erkennbar. Sie machen es den Mitgliedern der Arbeitsgemeinschaft schwer, sich kontinuierlich zu engagieren.

Die **Rollen der Arbeitsdirektoren** in der Gesamtverantwortung für das Unternehmen bleiben nicht auf Personalpolitik begrenzt. Die wegweisenden und innovativen Leistungen der Montanarbeitsdirektoren in einem schwierigen Umfeld wirken über die Stahlbranche hinaus. Die Krisen haben aber Handlungsspielräume begrenzt, so dass die Vergleiche zu anderen, mehr prosperierenden Branchen nicht immer zum Vorteil der Stahlindustrie ausfallen.

Das **Rollenverständnis der Engeren Mitarbeiter** ist differenziert und nicht immer konfliktfrei. Sie sind Teil der industriellen Beziehungen, aber keine rechtlich festgelegte Institution. Wie alle Akteure der Mitbestimmung folgen sie dem gemeinsamen Leitbild der kooperativen Beziehungen mit dem Anspruch, soziale und zugleich wirtschaftliche Lösungen zu finden. Als „Profis“ der Personalarbeit haben sie eher kompromisslos Fachaufgaben gegenüber einem internen und externen Kundenkreis zu erfüllen. Politische Kompromisse können eher durch den Arbeitsdirektor ausgehandelt werden. Gegenüber dem Unternehmen sind sie zur Loyalität verpflichtet, was aber eine kritische, sachbezogene Haltung nicht ausschließt.

Vorwort

Bei dieser Festschrift handelt es sich nicht um eine idealisierende Darstellung der Höhepunkte aus 50 Jahren Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl. Das Anliegen, Hintergründe aufzuzeigen und exemplarisch vorzugehen, verleiht der Arbeit subjektiven Charakter – nicht zuletzt deshalb, da ich selbst über 30 Jahre zum Kreis der Engeren Mitarbeiter gehörte und die letzten 10 Jahre als ihr Sprecher fungierte.

Die Geschichte der Arbeitsgemeinschaft wird in Kapitel 1 umrissen. Gegliedert in Perioden von 1964 bis 2013 werden die politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Hintergründe² geschildert, vor denen sich die Stahlindustrie und die Mitbestimmung entwickelten. Da es sich bei der Arbeitsgemeinschaft um ein Netzwerk der Personalfachleute handelt, werden zusätzlich Tendenzen des Personalwesens auch außerhalb der Stahlindustrie dargestellt. Anhand dessen lassen sich die zentralen Bereiche der Arbeit der Engeren Mitarbeiter gut einordnen. In Kapitel 2 werden die Fachausschussberichte, die Themen der Vollkonferenzen sowie wichtige Publikationen auch der Arbeitsdirektoren im Umfeld der Arbeitsgemeinschaft ausgewertet und in drei Schwerpunkten exemplarisch vorgestellt: Personalarbeit und Mitbestimmung, Instrumente der Krisenbewältigung und Ergebnisse der Aus- und Weiterbildung. Da ein Teil der Materialien nicht öffentlich zugänglich ist, werden zahlreiche wörtliche Zitate angeführt. In Kapitel 3 wird die Arbeitsgemeinschaft in ihrer heutigen Form beschrieben, was eine Analyse ihrer Stärken und Schwächen umfasst. Kapitel 4 formuliert eine Einschätzung der Rolle der Engeren Mitarbeiter im System der Montanmitbestimmung. Abschließend werden im Anhang die Themen der Vollkonferenzen, die Zeitpunkte der Einrichtung von Fachausschüssen und sonstige Ereignisse detailliert und chronologisch aufgelistet. Neben dem Literaturverzeichnis werden die Veröffentlichungen der Arbeitsgemeinschaft gesondert aufgeführt (vgl. Kap. 5.2).³

Mein besonderer Dank gilt dem Leitungsausschuss der Arbeitsgemeinschaft und der Hans-Böckler-Stiftung, die das Vorhaben unterstützt und gefördert haben. Für ergänzende Kommentare und Anregungen danke ich Beate Brandes, Jörg Disteldorf, Ute Dreher, Jan Giertz, Bernd Lauenburg, Hartmut Klein-Schneider, Norbert Kluge, Karl-Heinz König, Martin Kunkel, Dirk Nolte, Herbert Nikolaus, Markus Mogk, Rolf Reppel, Theo Stegmann und Sabine Vogel. Besonders hilfreich war das Lektorat von Anne Gampert. Die Verantwortung für den Text liegt jedoch ausschließlich beim Autor.

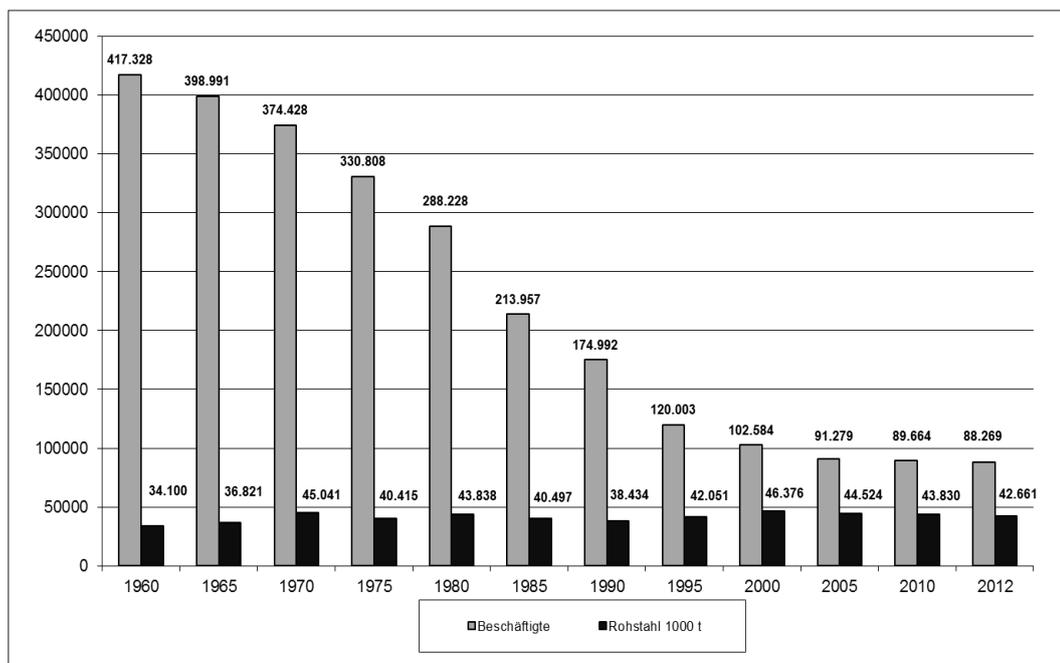
² Die Daten und Texte zur Geschichte der Bundesrepublik stammen zum großen Teil aus Sommer 2009.

³ Die Veröffentlichungen der Arbeitsgemeinschaft werden im laufenden Text nur als Fachausschuss etc. mit Kurztitel und Erscheinungsjahr zitiert und im Verzeichnis der Veröffentlichungen der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl sortiert nach Erscheinungsjahr vollständig angegeben (vgl. Kap. 5.2).

1 Entwicklungsphasen der Arbeitsgemeinschaft

Die Beschäftigungsentwicklung in der Stahlindustrie spielt für alle Kapitel dieser Festschrift eine zentrale Rolle. Deshalb wird sie bereits an dieser Stelle beschrieben und graphisch dargestellt; in den einzelnen Kapiteln wird auf die Abbildung 1 zurückgegriffen. Das enorme Sinken der Beschäftigungszahlen bei fast konstanter Rohstahlproduktion ist die zentrale Herausforderung für alle Beteiligten: Mitarbeiter und Führungskräfte, Betriebsräte und Gewerkschaften, Arbeitsdirektoren und ihre engeren Mitarbeiter sowie nicht zuletzt die Politik. Die Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl begleitete den Schrumpfungsprozess in ihrer täglichen Arbeit. Die dahinterstehende Entwicklung der Stahlindustrie spiegelt sich in den Ausarbeitungen und Vollkonferenzen der Arbeitsgemeinschaft wider.

Abb. 1: Beschäftigung und Rohstahlproduktion der deutschen Stahlindustrie 1960 bis 2012



Quelle: Wirtschaftsvereinigung Stahl

1.1 Rahmenbedingungen und Gründung der Arbeitsgemeinschaft 1964

Ende der Nachkriegszeit

Anfang 1960 war die Bundesrepublik politisch wieder souverän. Sie verfügte über ein demokratisches Grundgesetz, war wieder bewaffnet, wurde Mitglied der NATO und Teil der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft. Die „langen Fünfziger“ der Ära Adenauer waren durch wirtschaftliche Dynamik, materiellen Wohlstand, aber auch durch

Bürgerlichkeit und den Verbleib nationalsozialistischer Eliten in vielen gesellschaftlichen Bereichen bestimmt. Der tiefste Stand der Arbeitslosigkeit seit der Währungsreform war 1958 erreicht: Nur durch die Anwerbung von Gastarbeitern aus Italien, Spanien, Griechenland und der Türkei ließ sich der Arbeitskräftebedarf sichern.

Wirtschaftspolitisch brach in den 1960er Jahren das Ende der Nachkriegszeit an, das Abelshauser wie folgt beschreibt: „Das Arbeitskräftepotenzial war ausgeschöpft, der ‚technische Fortschritt‘ nicht mehr beliebig umsetzbar, die Kapitalproduktivität hatte deutlich abgenommen. Die gesamtwirtschaftliche Wachstumsrate sank auf eine Größenordnung, die sich als Annäherung an den langfristigen Wachstumspfad der deutschen Wirtschaft interpretieren lässt. Das Wirtschaftswachstum verlor zusehends an Stabilität, das heißt: Schwankungen um den Wachstumstrend, die seit Anfang der fünfziger Jahre im Erscheinungsbild der wirtschaftlichen Entwicklung nicht ins Auge fielen, traten nun akzentuiert hervor.“⁴ Erhöhte Masseneinkommen und zunehmende soziale Sicherung führten teilweise zur Auflösung sozialer Klassen, zur Stärkung des Mittelstandes, jedoch ohne dass die Aufstiegs- und Bildungschancen der Oberschicht in Frage gestellt wurden. Dadurch entstanden „bessere Partizipationsmöglichkeiten im politischen und sozialen Leben“⁵.

CDU/CSU und FDP bestimmten als konservative und wirtschaftsnahe Parteien die Politik. 1959 verabschiedete die SPD ihr Godesberger Programm und bekannte sich ebenfalls zur Marktwirtschaft. Der Bau der Mauer 1961 besiegelte die Teilung Deutschlands. Die BRD orientierte sich nach Westen, unter anderem symbolisiert durch den Vertrag der deutsch-französischen Zusammenarbeit im Jahr 1963 und den Besuch Kennedys in Berlin im gleichen Jahr. Die DDR hingegen blieb unter dem Einfluss der UdSSR; am 17. Juni 1953 scheiterte der Arbeiteraufstand. Die Wirtschaft wurde nach planwirtschaftlichen Prinzipien aufgebaut und gesteuert.

1963 tritt Konrad Adenauer nach 14 Jahren Amtszeit zurück. Ludwig Erhard, der sogenannte „Vater des Wirtschaftswunders“, wird Kanzler einer christlich-liberalen Koalition. Konjunkturkrisen und fehlender Reformwille sowie profillose Außenpolitik führten dazu, dass diese Regierung sich nur bis 1966 hielt und durch die erste große Koalition von SPD und CDU/CSU abgelöst wurde.

Rekonzentration der Stahlkonzerne

Der Wiederaufbau der westdeutschen Stahlindustrie erfolgte – unterstützt in den drei Westzonen durch den Marshallplan der Alliierten – „im Sinne privatkapitalistischer Wirtschaftsstrukturen“⁶. Die erste Entflechtung der alten Konzerne aus der NS-Zeit war keine Sozialisierung, wie sie von den Gewerkschaften gefordert wurde, sondern eine Neuordnung, an deren Ende wieder eine konzentrierte und leistungsfähige Stahlindus-

4 Abelshauser 2011, S. 288.

5 Ebd., S. 329.

6 Müller 1991, S. 68.

trie entstand. Die vorerst noch selbständigen Unternehmen (vgl. Tabelle 1) wurden zum Teil von den alten Eliten geführt; nur die mit dem NS-Regime direkt verbundenen Unternehmer wurden unter Anklage gestellt. Betriebsräte und Gewerkschafter übernahmen wichtige Funktionen beim Wiederaufbau. Mitbestimmungsstrukturen entstanden schon vor den gesetzlichen Regelungen. Mit der Gründung der Montanunion 1952 als einheitlichem europäischem Zollbezirk war ein offener Markt für Kohle und Stahl entstanden. Dieser Vorläufer der Europäischen Union ebnete den Weg für ein friedliches Zusammenwachsen Europas.

Durch den verschärften internationalen Wettbewerb der Kohleförderung begann 1960 das Zechensterben an der Ruhr. Die Stahlkonzerne trennten sich teilweise von ihren Kohlebergwerken. Der Personalabbau im Bergbau wurde erleichtert durch wirtschaftspolitische Lösungen. Den Unternehmen gelang es im Konsens mit der Gewerkschaft IG Bergbau, die Strukturkrise durch die mit der Bundesregierung und den Landesregierungen ausgehandelte Kohle- und Energiepolitik industriepolitisch und sozial zu bewältigen.⁷ Im Gegensatz dazu war die später einsetzende Krise der Stahlindustrie nur einzelwirtschaftlich und teilweise im Konflikt mit der IG Metall und der Politik zu lösen.

Die Konjunktur war seit dem Ausbruch des Koreakrieges 1960 auf dem Höhepunkt. 1964 war für die Stahlproduktion ein Rekordjahr – nicht zuletzt als Folge des englischen Stahlarbeiterstreiks und der Stahlzollerhöhung. Während 1963 nur 31,6 Millionen Tonnen Rohstahl produziert wurden, lag die Erzeugung 1964 bei fast 36 Millionen Tonnen. Die westdeutsche Stahlindustrie beschäftigte 402.000 Arbeitnehmer (vgl. Abb. 1).

In den 1960er Jahren war die Stahlindustrie noch geprägt durch Handarbeit oder teilmechanisierte Produktion mit vor allem qualifizierten Facharbeitern in den Instandhaltungsbetrieben. Durch die technische Entwicklung begann der „lange Abschied vom Malocher“⁸: die Verdrängung schwerer körperlicher Arbeit und die Höherqualifizierung. Im Jahr 1966 wurden die zweijährigen Anlernberufe der Produktion – Hochöfner, Walzwerker und Stahlwerker – durch den dreijährigen Abschluss zum Hüttenfacharbeiter abgelöst.

Etablierung der Montanmitbestimmung

1951 wurde die Montanmitbestimmung bei Kohle und Stahl nach gewerkschaftlichen Kampfmaßnahmen eingeführt. In der geschichtlichen Einordnung wird deutlich, dass sie „kein Gastgeschenk der britischen Besatzungsmacht gewesen ist, sondern dass sich die Montanmitbestimmung in die Tradition des deutschen Systems industrieller Beziehungen trefflich einordnet“⁹. Montanmitbestimmung ist aber mehr als nur die Mitbestimmung auf Unternehmensebene. Die verschiedenen Interessenvertretungen der Arbeitnehmer dürfen nicht isoliert betrachtet werden, sondern stehen in engem Zu-

7 Vgl. Leminsky 1998, S. 141.

8 Vgl. Hinrichs u. a. 2000.

9 Müller 1991, S. 111.

sammenhang: der paritätische Aufsichtsrat und ein Arbeitsdirektor, der das Vertrauen der Arbeitnehmervertreter zu seiner Wahl braucht und Gewerkschaftsmitglied ist, der Betriebsrat und die gewerkschaftlichen Vertrauensleute. Die Engeren Mitarbeiter sind Teil dieses System, wenn auch nicht juristisch festgeschrieben (vgl. Kap. 4).

1952 wurden mit dem Betriebsverfassungsgesetz die Rechte des Betriebsrats in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten gesetzlich gesichert. Das duale System der industriellen Beziehungen¹⁰ mit den Tarifverhandlungen einerseits und der betrieblichen Mitbestimmung andererseits förderte die Stabilität, aber auch die Anpassungsfähigkeit des deutschen Wirtschafts- und Sozialsystems.

Tabelle 1: Montanmitbestimmte Unternehmen der Stahlindustrie Anfang der 1960er Jahre

Nichtkonzerngebundene Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie, die unmittelbar dem Montanmitbestimmungsgesetz aus dem Jahr 1951 unterstanden	
Bochumer Verein für Gußstahlfabrikation AG, Bochum	Niederrheinische Hütte AG, Duisburg
Stahlwerke Bochum AG, Bochum	Hüttenwerk Oberhausen AG, Oberhausen
Deutsche Edelstahlwerke AG, Krefeld	Phoenix-Rheinrohr AG, Vereinigte Hütten- und Röhrenwerke, Mülheim
AG der Dillinger Hüttenwerke, Dillingen/Saar	Röchlingsche Eisen- und Stahlwerke GmbH, Völklingen/Saar
Dortmund-Hoerder Hütten-Union AG, Dortmund	Stahl- und Walzwerke Rasselstein AG, Neuwied/Andernach
Friedrichshütte AG, Herdorf/Sieg	Stahl- und Röhrenwerk Reisholz GmbH, Düsseldorf-Reisholz
Hessische Berg- und Hüttenwerke AG, Wetzlar	Hüttenwerke Siegerland AG, Siegen
Luitpoldhütte AG, Amberg	Stahlwerke Südwestfalen AG, Geisweid
Eisenwerk-Gesellschaft Maximilianshütte AG, Sulzbach-Rosenberg	August Thyssen-Hütte AG, Duisburg
Neunkircher Eisenwerke AG, Neunkirchen	Gußstahlwerk Witten AG, Witten
Nichtkonzerngebundene Gesellschaften, für die analoge Mitbestimmungsregelungen auf der Basis freiwilliger Vereinbarungen galten	
Gebr. Böhler & Co. AG	Eisenwerk-Gesellschaft Maximilianshütte in Sulzbach-Rosenberg
Edelstahlwerk Düsseldorf-Oberkassel	Metallhüttenwerk Lübeck GmbH
Eisen- und Stahl-Konzerne, die als Dachgesellschaften dem Montanmitbestimmungsgesetz von 1951 unterstanden	
Hoesch AG	Hütten- und Bergwerke Rheinhausen AG
Ilseeder Hütte AG	AG für Berg- und Hüttenbetriebe in Salzgitter-Drütte
Klöckner-Werke AG	Rheinische Stahlwerke AG
Mannesmann AG	

Quelle: Müller 1991, S. 350 ff.

¹⁰ Vgl. Müller-Jentsch 1995, S. 11 ff.

Die Montanmitbestimmung von 1951 wurde 1956 durch die Holding-Novelle in Konzernobergesellschaften des Montanbereichs gesichert. Darüber hinaus wurden die Montanstrukturen vertraglich gesichert.¹¹ Mit dem Lüdenscheider Abkommen 1959 wurden für die Klöckner-Werke AG, die Hoesch AG und die Ilseder Hütte in den Konzernspitzen jeweils sowohl ein paritätischer Aufsichtsrat als auch ein Arbeitsdirektor vereinbart. Mit dem Haltener Abkommen 1960 wurde die Montanmitbestimmung auch für die Kruppschen Eisen- und Stahlunternehmen gesichert. Die Hütten- und Bergwerke Rheinhausen AG fungierte dabei als Dachgesellschaft. 1965 übernahm die Fried. Krupp Hüttenwerke AG in Bochum diese Funktion¹². Am Anfang der 1960er Jahre galt die Montanmitbestimmung damit bei 31 Eisen- und Stahlunternehmen.

Die Montanmitbestimmung etablierte sich in den 1960er Jahren, in ihrem Stellenwert passte sie sich aber der Entwicklung der Stahlindustrie an. Die Gewerkschaften sahen ursprünglich in ihr ein Mittel zur Demokratisierung innerbetrieblicher Strukturen und ein wirtschaftspolitisches Lenkungsinstrument der Branche. Mit der Rekonzentration der Konzerne seit der zweiten Hälfte der 50er Jahre reduzierte sich die Aufgabe der Montanmitbestimmung darauf, zu verhindern, dass wirtschaftliche Macht zum Nachteil der Arbeitnehmer entsteht bzw. missbraucht wird.¹³ Diese Veränderungen spiegelten sich auch im 1963 verabschiedeten DGB-Grundsatzprogramm wider, mit dem eine Neuorientierung der Gewerkschaften zum Ausdruck kam. In der Phase der Vollbeschäftigung und der Aufbruchsstimmung werden „Sozialisierung, Planung und Mitbestimmung [...] in einen veränderten Zusammenhang gestellt“¹⁴. Das Ziel gewerkschaftlicher Mitbestimmung konzentrierte sich auf stetiges Wachstum und zunehmend auf die Betriebspolitik, weniger auf die überbetriebliche Einflussnahme.

Ein neues Kapitel der Zusammenarbeit der IG Metall mit den Mitbestimmungsträgern – Aufsichtsräten, Arbeitsdirektoren und Betriebsräten – begann, als 1959 Willi Michels im Vorstand der IG Metall als Leiter des Zweigbüros für die Stahlindustrie in Düsseldorf bestellt wurde. Er verstärkte das Büro durch Promovierte: 1961 den Volkswirt Knulp Goeke und 1965 den Juristen Wolfgang Spieker – ein deutliches Zeichen, die Arbeit stärker professionalisieren zu wollen¹⁵. Da Ende der 1950er Jahre die erste Generation der Arbeitsdirektoren ausschied, erklärte auch er es zu einem seiner Ziele, qualifizierte Nachwuchskräfte für die Arbeitsdirektoren zu gewinnen. Die vom Zweigbüro intensivierten Schulungen für Mitbestimmungsträger hatten zugleich die Funktion, den Erfahrungsaustausch zwischen verschiedenen Unternehmen zu fördern. Statt einer Abschottung, wie es gelegentlich wohl bei den Arbeitsdirektoren der Fall war, sollte eine engere Anbindung an die Gewerkschaften erreicht werden. Dies war auch das Ziel, das mit der Initiative von Willi Michels und der Hans-Böckler-Gesellschaft

11 Vgl. Müller 1991, S. 337 ff.

12 Vgl. zur Geschichte von Krupp: http://www.thyssenkrupp.com/de/konzern/geschichte_chronik_k1965.html [25.1.2014].

13 Vgl. Müller 1991, S. 434 ff.

14 Vgl. Leminsky 1998, S. 35.

15 Vgl. Lauschke 2007, S. 134.

bei Gründung der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren der Eisen- und Stahlindustrie verfolgt wurde.¹⁶

Bei der Gründung der Arbeitsgemeinschaft 1964 waren die Zuständigkeiten der Arbeitsdirektoren in den Unternehmen weitgehend etabliert. Die Schwierigkeit beim Aufbau der Arbeitsdirektionen nach der Einführung der Montanmitbestimmung 1951 und der verspäteten Etablierung im Saarland 1957 waren überwunden. Der arbeitsdirektorale Bereich war nicht mehr begrenzt auf „Soziales“¹⁷. Er hatte sich auf die unterschiedlichen Funktionen des Personalwesens ausgedehnt, wenngleich der Schwerpunkt noch immer auf der Verwaltung lag. Die Entwicklung des Personalwesens in den Arbeitsdirektionen wurde mehrfach von Fachausschüssen der Engeren Mitarbeiter und in Vorträgen der Arbeitsdirektoren aufgegriffen (vgl. Kap. 2.1.1).

Professionalisierung des Personalwesens

Außerhalb der Montanmitbestimmung wurden personalpolitische Entscheidungen oft quasi nebenbei von der kaufmännischen Leitung getroffen. Ab etwa 1960 wurden die Position des Personalleiters aufgewertet, das Personalwesen zentralisiert und die Personalfunktionen spezialisiert. Damit wurde die Bürokratisierung des Personalwesens zwar nicht abgelöst, aber neben den Kernfunktionen – Verwaltung, Einstellung, Einsatz, Entgeltfindung, juristische Konfliktregelung – wurde eine qualitative Sozialpolitik für mehr Bildung, Unterstützung der Freizeit, Arbeitsgestaltung, Arbeitssicherheit etc. ausgebaut.¹⁸

Der Zusammenschluss der Fachleute in der Arbeitsgemeinschaft unterhalb der Arbeitsdirektoren war Ausdruck der Professionalisierung und sozialen Profilierung des Personalwesens in den Unternehmen. Außerhalb der Montanmitbestimmung gab es diese Entwicklung schon vorher. Auf Initiative der sogenannten Humanexperten – Psychologen, Juristen, Betriebswirte – waren bereits mehrere unternehmerische Fachvereinigungen gegründet worden¹⁹: 1947 die „Arbeitsgemeinschaft für soziale Betriebsgestaltung“ (ASB) in Heidelberg; 1950 die „Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft“ (AGP) als eine Vereinigung von mittelständischen Unternehmen, die neben der Gewinnbeteiligung auch die betriebliche Partnerschaft fördern; 1952 der Verein „Der Neue Betrieb – Studienkreis für sozialwissenschaftliche Betriebsformen“ (DNB) als Vorläufers der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP)²⁰. In allen Fällen spielte Mitbestimmung kaum eine Rolle, sondern war eher eine individuelle, partnerschaftliche Orientierung nach dem Muster der amerikanischen Human-Relations-Bewegung.

16 Vgl. Lauschke 2007, S. 133. Er stellt die Gründung mit Bezug auf die Unterlagen des Zweigbüros, aber auch auf die Veröffentlichung der Arbeitsgemeinschaft zum 25-jährigen Jubiläum dar. Deshalb wird hier auf eine eigene Darstellung des Gründungsaktes verzichtet und der Auszug aus Jansen 1989, S. 65 ff. wiedergeben.

17 Vgl. Berichte der Arbeitsdirektoren der ersten Stunde in Ostertag 1981, S. 17 ff.

18 Vgl. zu den Phasen der Entwicklung des Personalwesens: Wunderer 1992; Metz 1995, S. 146; Gaugler 2003.

19 Vgl. Rosenberger 2006, S. 177 ff.

20 Vgl. DGFP 2002, S. 18.

Auf der gewerkschaftlichen Seite wurde auf Anregung von Erich Potthoff durch die Initiative „Soziale Betriebspraxis“ in den Jahren 1946/47 der Versuch unternommen, „die Arbeitsdirektoren als eigenständige Akteursgruppe zu profilieren und zu professionalisieren“²¹. Er scheiterte vorrangig am Widerstand in den eigenen Reihen: Potthoffs Ansinnen war betriebswirtschaftlich fundiert, die Arbeitsdirektoren standen zwischen gewerkschaftlicher Solidarität und Loyalität gegenüber dem Unternehmen. Die Gewerkschaften waren daran interessiert, die Mitbestimmungsvertreter, insbesondere die Arbeitsdirektoren, stärker zu beeinflussen. Eine formale Einbindung in die Hans-Böckler-Gesellschaft kam nicht zustande. Die Arbeitsdirektorenkonferenz blieb eine Selbstorganisation, die noch heute vom jeweiligen Sprecher organisiert wird.

Auf Hochschulebene entstand 1961 der erste Lehrstuhl für Personalwesen und Arbeitswissenschaften an der Universität Mannheim. Damit bildete sich eine neue Disziplin innerhalb der Betriebswirtschaftslehre heraus²², in der bis auf Ausnahmen Erich Gutenberg²³ mit den Vorstellungen des Menschen als Produktionsfaktor Arbeit dominierte. 10 Prozent der Gründungsmitglieder der Arbeitsgemeinschaft waren Promovierte, weshalb in einigen Berichten die akademischen Ansprüche deutlich erkennbar sind. Alfred Heese, einer der frühen Sprecher der Arbeitsgemeinschaft verfasste 1961 einen Artikel, in dem er unter anderem ein System sozialwissenschaftlicher Kennziffern darstellte, die das Führungsverhalten von Meistern widerspiegeln sollten.²⁴

Der Gründungsakt der Arbeitsgemeinschaft

Vorgespräche und Konzeptionen

Die Gründung wurde bereits in der Festschrift zum 25-jährigen Jubiläum beschrieben und wird im Folgenden wiedergegeben.²⁵

„1963 wurden erste vorbereitende Gespräche zur Gründung einer Arbeitsgemeinschaft geführt. Am 20. Dezember fand im Gussstahlwerk Witten ein Treffen der Assistenten der Arbeitsdirektoren Eisen und Stahl statt, an dem ca. 30 Mitarbeiter aus zahlreichen Unternehmen sowie Vertreter des Zweigbüros der IG Metall teilnahmen. Dieses Informationsgespräch bot die Möglichkeit, sich kennenzulernen und zu besprechen, in welchem Rahmen und Umfang zukünftige Treffen zu gestalten seien. Im Januar 1964 war das Konzept der Arbeitsgemeinschaft dann Gegenstand einer Diskussion zwischen Vertretern der an einer Gründung zu beteiligenden Institutionen. Teilnehmer dieses

21 Vgl. Rosenberger 2006, S. 199 und die detaillierte Darstellung der Entwicklung der Zusammenarbeit der Arbeitsdirektoren mit der IG Metall und dem Wirtschaftswissenschaftlichen Institut des DGB, der Gesellschaft für soziale Betriebspraxis und der Stiftung Mitbestimmung bzw. Hans-Böckler-Gesellschaft sowie mit der Wirtschaftsvereinigung Stahl in Lauschke 2007, S. 65 ff.

22 Vgl. Wächter 1981, S. 462–473 und Gaugler 2003, S. 842.

23 Vgl. Gutenberg 1951.

24 Vgl. Heese 1961.

25 Wörtlicher Auszug aus: Jansen 1989, S. 66–69. Die Zwischenüberschriften wurden vom Autor ergänzt.

Gesprächs waren: Günter Feiler, Arbeitsdirektor der Klöckner-Werke AG, Hütte Haspe; Dr. Heinz Seidel, Geschäftsführer der Hans-Böckler-Gesellschaft, die den organisatorischen Rahmen der Arbeitsgemeinschaft bilden sollte; Dr. Karl-Heinz Sohn, Abteilung Mitbestimmung beim DGB-Bundesvorstand; Wilhelm Henne und Dr. Knulp Goeke, Mitarbeiter des Zweigbüros der IG Metall. Die Engeren Mitarbeiter waren repräsentiert durch Manfred Gläser, Neunkircher Eisenwerk AG, Friedrich Kübel, Gussstahlwerk Witten AG, Gebhard Oeser, Dortmund-Hörder-Hüttenunion AG, und Ernst Viebahn, Hüttenwerk Oberhausen AG.

Als Ergebnis dieser Diskussion kristallisierten sich folgende Aufgaben einer zukünftigen Arbeitsgemeinschaft heraus:

Zunächst die Veranstaltung regelmäßiger Arbeitstagen der ‚nächsten Mitarbeiter‘ der Arbeitsdirektoren Eisen und Stahl. Diese Arbeitstagen sollten die Funktion erfüllen, über einen fachlichen und kollegialen Meinungs- und Erfahrungsaustausch Erkenntnisse zu gewinnen, die der Mitbestimmung im Betrieb – und nicht so sehr in den Unternehmensorganen – dienen könnten.

Ferner war vorgesehen, auf den Arbeitstagen Referate zu halten, die sich mit wirtschaftlichen, technischen und sozialen Fragen innerhalb der Eisen- und Stahlindustrie, mit speziellen Aspekten der Mitbestimmungstheorie und -praxis sowie mit gewerkschaftspolitischen Problemen der Branche auseinandersetzen. Bestimmte Themen sollten in Fachausschüssen behandelt und auf den Arbeitstagen vorgestellt werden.

Die Einrichtung von Fachausschüssen bildete somit den zweiten konzeptionellen Schwerpunkt der Arbeitsgemeinschaft. Diesen Fachausschüssen war die Aufgabe zugeordnet, im Bereich der Mitbestimmungspraxis – und dort vor allem im Funktionsbereich des Arbeitsdirektors – Erfahrungen zu sammeln, Grundlagen zu erforschen und die Ergebnisse gegebenenfalls zu publizieren. Zur inhaltlichen Ausrichtung der Fachausschüsse wurden Themen mit grundsätzlichem wie aktuellem, theoretischem wie praktischem Charakter eingekreist. Beispiele sind die Frage der Informationsstruktur in mitbestimmten Unternehmen und die Aspekte des technischen Wandels der Eisen- und Stahlindustrie in seinen beschäftigungspolitischen Auswirkungen.

Bevor es zu einer verbindlichen Festlegung der Zielsetzung und konkreter Themen kommen konnte, mussten zu dem auf dieser Stufe diskutierten Konzept der Arbeitsgemeinschaft die Stellungnahmen der zuständigen Gremien eingeholt werden. Das Zweigbüro stimmte das Vorhaben mit dem Vorstand der IG Metall und dem DGB-Bundesvorstand ab. Günter Feiler übernahm diese Aufgabe bei den Arbeitsdirektoren. Nachdem diese Abstimmung erfolgt war, wurden weitere vorbereitende Gespräche notwendig, um die Themen und die personelle Besetzung der Fachausschüsse zu klären. Das Verfahren der personellen Besetzung wurde so geregelt, dass die Arbeitsdirektoren die jeweiligen Fachleute ihres Bereichs entsenden sollten, also Juristen, Volkswirte, Betriebswirte, Soziologen, Psychologen bzw. im Hinblick auf die berufliche Funktion ihre Personal

leiter, Sozialleiter u. a. Bei diesen Überlegungen stellte sich die Frage, ob der Personenkreis der Fachleute identisch sei mit den ‚näheren Mitarbeitern‘ des Arbeitsdirektors, aus denen die Arbeitsgemeinschaft bestehen sollte. Zunächst ging man davon aus, dass in erster Linie die Assistenten der Arbeitsdirektoren Mitglieder sein sollten.

Hinsichtlich der thematischen Ausrichtung der Fachausschüsse kristallisierten sich die Schwerpunkte ‚Betriebliche Sozialpolitik‘, ‚Innerbetriebliches Kommunikations- und Informationswesen‘ und ‚Personalpolitik, Personalführung, Personalverwaltung‘ heraus. Diese Themen hatte Dr. Heinz Seidel, Geschäftsführer der Hans-Böckler-Gesellschaft, angeregt. Sein Vorschlag, die Anwendungsmöglichkeiten arbeitswissenschaftlicher, betriebssoziologischer und betriebspsychologischer Erkenntnisse in mitbestimmten Unternehmen systematisch zu behandeln, stand jedoch der pragmatischen Orientierung der Arbeitsgemeinschaft mit dem Schwergewicht auf Erfahrungsaustausch zunächst entgegen. Die Erweiterung und Konkretisierung der Themenvorschläge durch die Engeren Mitarbeiter, das Zweigbüro der IG Metall und die Arbeitsdirektoren führte dann zur Eingrenzung der folgenden sechs Themenbereiche:

- Berufliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Technisierung und Mechanisierung in ihren beschäftigungspolitischen Auswirkungen;
- Informationsstruktur in mitbestimmten Unternehmen
- Probleme der Gastarbeiter
- Lohnzahlungsformen in Instandsetzungs- und Handwerksbetrieben
- Fragen des Arbeitsschutzes.

Formulierung und Bandbreite dieser Themen spiegelten den Anspruch der Arbeitsgemeinschaft wider, praktische Handlungsanleitungen für die Verwirklichung der Mitbestimmung zu erarbeiten und sich dabei auch mit mitbestimmungspolitischen Grundsatzzfragen – wie beispielsweise der Informationsstruktur in qualifiziert mitbestimmten Unternehmen – auseinanderzusetzen.

Mit der Gründung der Arbeitsgemeinschaft sollte keine eigenständige formelle Organisation geschaffen werden. Vielmehr sollte die Arbeitsgemeinschaft ihre mitbestimmungspolitische Zielsetzung in ständiger Abstimmung mit den Arbeitsdirektoren und in Kontakt mit der IG Metall verfolgen. Die unterschiedlichen Interessenlagen, bestehenden Zuständigkeiten und gewachsenen Strukturen waren zu respektieren. Darin bestand eine wesentliche Voraussetzung für das Tätigwerden der Arbeitsgemeinschaft. Gleichwohl bedurfte die Abwicklung der praktischen Arbeit in gewissem Maße der formellen Organisation und Koordination. Im Verlauf der vorbereitenden Gespräche wurde es daher schon früh als zweckmäßig erachtet, die Arbeitsgemeinschaft organisatorisch der Hans-Böckler-Gesellschaft zuzuordnen.

Unterstützung durch die Hans-Böckler-Gesellschaft

Als gewerkschaftliche Institution zur Mitbestimmungsförderung und aufgrund ihrer langen personellen Verflechtung mit Mitbestimmungsträgern bot die Hans-Böckler-Gesellschaft beste Voraussetzungen für die organisatorische Unterstützung der Arbeitsgemeinschaft der Engeren Mitarbeiter. Art und Umfang der Unterstützung ergaben sich aus der internen Organisationsstruktur der Arbeitsgemeinschaft, der das Prinzip der Selbstverwaltung zugrunde liegen sollte. Auf der Ebene der Fachausschüsse bedeutete dies die Wahl von Sprechern, die für organisatorische Fragen der Ausschusstätigkeit – Festlegung von Tagungsterminen und -räumen, Leitung der Sitzung etc. – zuständig waren. In der Frage des Vorsitzes der Arbeitsgemeinschaft kristallisierte sich in den vorbereitenden Gesprächen die Organisationsform eines eigenen Arbeitsausschusses, des späteren ‚Leitungsausschusses‘ heraus. Dieser Leitungsausschuss sollte zunächst aus fünf Mitgliedern bestehen und durch die konstituierende Versammlung der Arbeitsgemeinschaft gewählt werden. Da eine enge Verzahnung der Tätigkeit von Arbeitsgemeinschaft und Fachausschüssen angestrebt wurde, sollte der Leitungsausschuss die notwendigen Koordinationsfunktionen wahrnehmen. Dazu zählte vor allem die Abstimmung der Fachausschuss-Tätigkeit und die Vorbereitung regelmäßiger Arbeitstagungen – der späteren ‚Vollkonferenzen‘ – als Plenum der Arbeitsgemeinschaft. Um den erforderlichen Informationsfluss zwischen Leitungsausschuss und Fachausschüssen zu gewährleisten, sollte in jedem Fachausschuss ein Mitglied des Leitungsausschusses als Betreuer mitarbeiten. Als organisatorische Unterstützung durch die Hans-Böckler-Gesellschaft war die Festlegung von Tagungsterminen und -orten, die Auswahl von Themenvorschlägen und Referenten, das Verschicken der Einladungen u. Ä. vorgesehen. Die besondere Aufgabe des Leitungsausschusses bestand darin, die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Tätigkeit der Arbeitsgemeinschaft zu schaffen und zu erhalten. Dazu gehörte vor allem die Abstimmung der Aktivitäten der Arbeitsgemeinschaft mit den Arbeitsdirektoren. Mit der Benennung eines Verbindungs-Arbeitsdirektors durch die Konferenz der Arbeitsdirektoren wurde der erforderliche Kontakt von Anfang an institutionalisiert.

Auf diesem Diskussionsstand trat Willi Michels, für Eisen und Stahl zuständiges Mitglied des geschäftsführenden Vorstandes der IG Metall, formell an die einzelnen Arbeitsdirektoren der Eisen- und Stahlindustrie heran und bat sie, Mitarbeiter ihres Bereichs für die Tätigkeit in der Arbeitsgemeinschaft zu benennen. Im Ergebnis zeigte sich, dass die ursprünglich vorgesehene Beschränkung auf den Kreis der Assistenten der Aufgabenstellung der Arbeitsgemeinschaft nicht gerecht wurde, da die nun schon fortgeschrittene Konkretisierung der Themen für die zukünftigen Fachausschüsse stark fachorientiert war. Im Rahmen der vorbereitenden Diskussionen wurden auch Überlegungen angestellt, die nächsten Mitarbeiter der Bergbau-Arbeitsdirektoren und einen Verbindungsmann der IG Bergbau in die Tätigkeit der Arbeitsgemeinschaft einzubeziehen. Vertreter der IG Bergbau nahmen zwar in der ersten Zeit an den Vollkonferenzen teil, doch kam es letztlich nicht zu einer engeren Zusammenarbeit. Dies hatte mehrere

Gründe: Vor allem bestanden im Bergbau und in der Eisen- und Stahlindustrie unterschiedliche Voraussetzungen hinsichtlich der Wahrnehmung mitbestimmungspolitischer Aufgaben. Ferner gab es in fachlichen Fragen nur geringe Berührungspunkte. Die Arbeit unter Tage unterschied sich – beispielsweise in Problemen des Arbeitsschutzes – grundlegend von der in den Stahlwerken. Schließlich hätte eine Zusammenarbeit die erforderlichen Abstimmungsprozesse zwischen den Arbeitsdirektoren, den Organisationsvertretern und der Arbeitsgemeinschaft in einer Weise verkompliziert, die die Tätigkeit der Arbeitsgemeinschaft hätte in Frage stellen können. Somit bestand bei der IG Metall wie bei der IG Bergbau die Tendenz, einer klaren Kompetenzverteilung den Vorzug zu geben.

Der Gründungsakt

Die konstituierende Versammlung der Arbeitsgemeinschaft ‚Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Eisen und Stahl‘ fand am 24. September 1964 auf den Ruhrterrassen der Hohensyburg in Dortmund statt. Gastgeber dieser ersten Vollkonferenz war Dr. Günter Sieber, Arbeitsdirektor der Dortmund-Hörder-Hüttenunion AG. Neben den 36 Gründungsmitgliedern aus dem Kreis der Engeren Mitarbeiter nahmen an der Veranstaltung teil: Willi Michels, Dr. Knulp Goeke und Wilhelm Henne als Vertreter des Düsseldorfer Zweigbüros der IG Metall; Günter Feiler als Vertreter der Arbeitsdirektoren; Dr. Heinz Seidel als Geschäftsführer der Hans-Böckler-Gesellschaft; Dr. Otto Blume, der als Referent zum Thema ‚Informations- und Dispositionsprobleme in mitbestimmten Unternehmen‘ eingeladen worden war.

Zu Beginn der Veranstaltung erläuterte Willi Michels in seiner Eigenschaft als Vorstandsmitglied der IG Metall und Leiter des Düsseldorfer Zweigbüros Ziele und Aufgaben der Arbeitsgemeinschaft: Der Gewerkschaftstag der IG Metall in Essen hatte sich in einer Mitbestimmungsentschließung die Aufgabe gestellt, die in der Mitbestimmungsarbeit tätigen Kollegen in Arbeitskreisen zusammenzufassen. Dies gelte auch für die Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Eisen und Stahl. Die im Einvernehmen zwischen Arbeitsdirektoren und IG Metall gegründete Arbeitsgemeinschaft solle sowohl dem Fachgespräch als auch dem Meinungsaustausch dienen. In den Fachausschüssen sollten vor allem aktuelle Fragen des Sozialbereichs der Eisen- und Stahlindustrie unter mitbestimmungspolitischen Gesichtspunkten erörtert werden.

Willi Michels wies ferner darauf hin, dass es sich bei der Arbeitsgemeinschaft nicht um ein Nachwuchsinstitut für Arbeitsdirektoren handeln könne und in absehbarer Zeit nicht an die Veröffentlichung von Arbeitsergebnissen gedacht sei. In diesem Zusammenhang betonte er die grundsätzliche Verantwortung der IG Metall: Zwar sei die Arbeitsgemeinschaft aus Gründen der Zweckmäßigkeit im Rahmen der Hans-Böckler-Gesellschaft organisiert worden, doch fühle sich die IG Metall für deren Arbeit voll verantwortlich. Deshalb sei Knulp Goeke damit betraut worden, vom Zweigbüro der IG Metall aus an der Tätigkeit der Arbeitsgemeinschaft mitzuwirken.

Diesen einführenden Erläuterungen folgten die Konstituierung der Arbeitsgemeinschaft und die Wahl des Leitungsausschusses. Der Wahl stellten sich fünf Kandidaten, die nach der Wittener Zusammenkunft vom Dezember 1963 die vorbereitenden Gespräche mit den Vertretern des DGB, der IG Metall, der Arbeitsdirektoren und der Hans-Böckler-Gesellschaft geführt hatten. Die Vollkonferenz wählte Friedrich Kübel, damals Gussstahlwerk Witten AG, zu ihrem Sprecher und damit zum federführenden Mitglied des Leitungsausschusses. Zu weiteren Mitgliedern des Leitungsausschusses wurden gewählt: Gebhard Oeser, Dortmund-Hörder-Hüttenunion AG; Manfred Gläser, Neunkircher Eisenwerke AG; Horst Schreiber, Klöckner-Werke AG, und Ernst Viebahn, Hüttenwerk Oberhausen AG.

Im Anschluss an den formellen Gründungsakt hielt Dr. Otto Blume das erste Referat einer Vollkonferenz²⁶. Aufgrund seiner empirischen Untersuchungen im Bereich der Montanmitbestimmung und des Betriebsverfassungsgesetzes, genauer Kenner der Materie, ging Blume zunächst auf allgemeine Informations- und Dispositionsprobleme in mitbestimmten Unternehmen ein. Nach einer kritischen Bestandsaufnahme verschiedener Unzulänglichkeiten in den Informationsbeziehungen zwischen Vorstands-, Aufsichtsrats- und Betriebsratsmitgliedern behandelte er auch Probleme der Disposition und Delegation im Bereich des Arbeitsdirektors. Der Arbeitsdirektor als Mitglied der Unternehmensleitung und Mandatsträger der Mitbestimmung könne nur dann tragfähige Kompromisse schließen, wenn ihn die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat eindeutig unterstützten und er seine Verantwortung für den Dispositionsvollzug optimal delegiere. Daher müssten im Interesse einer ‚paritätischen Entscheidungsrealität‘ die Kommunikationswege nach allen Seiten systematischer ausgebaut werden.

Der Diskussion des Referats folgte als letzter Tagesordnungspunkt die ‚Bildung von Arbeitskreisen‘. Nach Vorstellung, Erläuterung und Diskussion der einzelnen Vorschläge konstituierten sich sechs Fachausschüsse zu den folgenden Themenfeldern:

- *Fachausschuss 1 : Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen*
- *Fachausschuss 2: Technisierung und Mechanisierung in ihren beschäftigungspolitischen Auswirkungen*
- *Fachausschuss 3: Informationsstruktur in Mitbestimmungsunternehmen*
- *Fachausschuss 4: Beschäftigung von Gastarbeitern*
- *Fachausschuss 5: Entlohnung in Instandsetzungs- und Handwerksbetrieben*
- *Fachausschuss 6: Fragen des Arbeitsschutzes*

Damit waren die inhaltlichen Aufgaben benannt, die erforderlichen organisatorischen Maßnahmen getroffen. Die Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Eisen und Stahl konnte ihre Tätigkeit aufnehmen.“

²⁶ Dieses Referat wurde veröffentlicht in Blume1964 (Anmerkung des Autors).

Abb. 2: Teilnehmerliste der Gründungsveranstaltung 1964

Anwesenheitsliste
(Bitte in Druckschrift ausfüllen!)

für die 1. Tagung der Arbeitsgemeinschaft der "Engeren Mitarbeiter
der Arbeitsdirektoren in der Eisen- und Stahlindustrie" am 24.9.64

Teil.	lfd. Nr.	Name	Vorname	Dienststellung	Werk	Privatanschrift
	1	Arendts	Creed	Prokurist	Hoesler-Hütte	Reim, Oberlauer Allee 25
	2	Schreiber	Horst	Dir. Ass.	Klöpper-Werke	Duisburg
522/5049 03.06.64	3	Fischer	Günter	ABT. 74r.	"	Silbersteinstr. 23 4564 Husbeyen Finkenbüchel 17
2816 7635 (21g)	4	Dr. Maack	Sybil	Vorst. Ass.	Widderla-Hütte	Mühlheimhals, Hagenau Str. 630
2816 23 (4g)	5	Kleinbo	Klein	ABT. 74r.	dt.	Kunzig, Altkunzig-Str. 77
	6	Döring	Fritz H.	Dir. Ass.	Friedrichshütte	Heidorf
	7	Spahn	Peter	ABT. 74r.	Südwestfalen	Geisvor, Kinksh. 9
4.1.64 203 720	8	Rappard	Friedhelm	Arzt	Klöpper	Hagen, Lanpestr. 96
	9	Hossfeld	Gerhard	Prokurist	Hütte-Hausp.	Hg. Haspe, Kornstr. 4
1491877	10	Fritsche	Eberhard	ABT. 74r.	Widderla-Hütte	Bremen, Bg. Damb. - Str. 28
	11	Ley	Karl	ABT. 74r.	H. H. H. H.	Siegen, Bismarckstr. 51
	12	Golja	Hans	74r. - 74r.	Widderla-Hütte	Henne, Götterstr. 7 57596
	13	Schroder	Katharine	Dir. Ass.	Bölgler	Neuß, Geilen- str. 48
0231/4404 260	14	Sabinins	Konrad	Vorst. Ass.	Ph. Rheinl.	Hilden, Lührsmühl.
8044660	15	Mynarczyk	Klaus	Sozialbeauftragter	DEW-207	30-Schürren, Kraußweg 20
	16	Hansmann	Wilhelm	Dir.-Assistent	Westfälische	Di-Luck Fernberg Kleiner Wiedenhügel 2
7302450	17	Rehbehn	Hans	ABT. 74r.	Göhlen	Halden, Gersmühl 42
	18	Schmitt	Konrad	Prokurist	SRR	Langenfeld, Händel- weg 6
1100004 820 4413	19	Kaibe	Reinhold	Prokurist	Wannemünster	Neuß, Drusus- allee 58
200071 (Geisvor)	20	v. Gadow	Fritz	Dir. Ass.	H. W. Salpette	SZ-Liebertal Heckenstr. 14
	21	Heese	Alfred	ABT. Direktor	Höck-Gelch	Eisen-Frintrop Lirichbluck 72
	22	Wolf	Wilhelm	Dir. Ass.	Rheinhausen	Rheinhausen, Dackstr. 6
Oberk. 24624106	23	Vierbocken	Fritz	Prokurist	Höck	Eisen-Frintrop, Lirichbluck Wuppstr.
	24	Schmidler	Erhard	Dir. Ass.	Wannemünster	Wannemünster 112.103

Anwesenheitsliste

der 1. Tagung der Arbeitsgemeinschaft der "Engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren in der Eisen- und Stahlindustrie" am 24.9.1964.

lfd. Nr.	Name	Vorname	Dienststellung	Werk	Tel. Nr.	Privatanschrift
1	Lrendts	Gerd	Prokurist	Ilseder Hütte		Peine Berliner Ring 25
2	Schreiber	Horst	Dir.Ass.	Klöckner Werke		Duisburg Liliencronstr.23
3	Fischer	Günter	Abt.Ltr.	"	322/4049 Osnabr.	Hasbergen Finkenburgstr.17
4	Dr.Müller	Siegfr.	Vorst.Ass.	Niederrh. Hütte	28167635 Duisburg	Mülheim/Ruhr Monningstr. 63
	Hümb	Heinz	Abt.Ltr.	"	28167503 Duisburg	Duisburg Aktienstr. 47
6	Döring	Fritz H.	Dir.Ass.	Friedrichshütte		Herdorf
7	Spahn	Peter	Abt.Ltr.	Stahlwerke Südwestfalen		Geisweid Kirchstr. 9
8	Rappard	Friedh.	Assistent	Klöckner Werke AG	43081/203 Hagen	Hagen Langestr. 96 a
9	Hossfeld	Gerh.	Prokurist	" Hütte Haspe	43081/720 Hagen	Hagen-Haspe Kornstr. 4
10	Fritsche	Eberh.	Abt.Ltr.	Klöckner Hütte Bremen	6491847 Bremen	Bremen Bg.-Reuter-Str.20
11	Ley	Karl	Abt.Ltr.	Hüttenwerke Siegerland		Siegen Bismarckstr. 53
	Golja	Hans	Abt.Ltr.	Stahlwerke Bochum	51598	Herne Oskarstr. 7
13	Schröder	K.H.	Dir.Ass.	Gebr.Böhler		Neuss Geulenstr. 45
14	Fabricius	Manfr.	Vorst.Ass.	Phönix-Rheinrohr		Hilden Luisenstr. 1
15	Mlynarczyk	Hans	Sozialbeauftr.	DEW, Dortmund	0231/4401 260	Dortmund-Schüren Krähleweg 16
16	Hansmann	Wilhelm	Dir.Ass.	Westfalenhütte	8044660	Dtm-Lücklemberg Kleiner Waldhausweg 2
17	Rehhahn	Hans	Abt.Ltr.	Gebr.Böhler		Hilden Bismarckstr. 42
18	Schmitt	Wolf-D.	Prokurist	Stahl- und Röhrenwerke	7302450	Langenfeld Händelweg 6
19	Halbe	Reinh.	Prokurist	Mannesmann	8204413 Düsseld.	Neuss Drususallee 58
20	v.Gadow	Fritz	Dir.Ass.	Hüttenwerk Salzgitter		Salzg.-Lebenstedt Heckenstr. 14

- 2 -

lfd. Nr.	Name	Vorname	Dienststellung	Werk	Tel. Nr.	Privatanschrift
21	Dr. Heese	Alfred	Abt. Dir.	HOAG Gelsenkirch.	20031 Gelsenk.	Essen-Frintrop Lirichblick 72
22	Wolf	Wilhelm	Dir. Ass.	Hütten- und Bergw. Rheinl.		Rheinhausen Bachstr. 16
23	Viebahn	Ernst	Prokurist	Hüttenwerk Oberhausen	902 24684106 Oberh.	Essen-Frintrop Brinkmannstr. 8
24	Schneider	Erhard	Dir. Ass.	Rasselstein AG		Irlich /105 Wollendorfer Str.
25	Esser	Werner	Dir. Ass.	Röchling'sche Eisenwerke AG		Völklingen Nordring 44
	Dr. Peter	Siegfr.	Dir. Ass.	Maxhütte	8/524	Sulzbach-Rosenb. Nordstr. 19
27	Bonin	Paul	Dir. Sozialwesen	Phoenix Rheinrohr		Düsseldorf /18 Remscheid Str.
28	Oeser	Gebhard	Prokurist	D H H U		Schwerte/Ruhr Alter Dortmunder Weg 57
29	Brand	Heribert	Hbv. Belg. schaft/Lohr	Rheinstahl Hüttenwerke	20183793	Mülheim/Ruhr Hambornstr. 36
30	Honkel	K. Heinz	Sozial- leiter	Rheinstahl Hüttenwerke	3541	Hattingen/Ruhr Im Mühlenwinkel 7
31	Dr. Albaum	Kurt	Ass. A. D.	Rheinstahl Hüttenwerke	20183772	Witten-Annen Jägerstr. 24
32	Dr. Peter	Rudi	Ass. A. D.	Dillinger Hütte		Dillingen Moltkestr. 3
	Scheibe	Klaus	Prokurist	Hoesch AG		Dortmund Friedenstr. 27
34	Kübel	Friedel	Prokurist	S W W		Witten, Kleff 116
35	Feiler	Günter	Arb. Dir.	Hüttenwerk Haspe		Hagen Weinsbergstr. 22
36	Dr. Blume	Otto				Köln
37	Michels	Willi		IG Metall Zweigb. Df.		Düsseldorf Pionierstr. 12
38	Brockhoff	Werner	Dir. Ass. Hbev.	Bochumer Verein		Bochum, Graf- Engelbert-Str. 41
39	Dr. Gocke	Knulp		IG Metall Zweigb. Df.		Wuppertal, Fr.- Engelsallee 304
40	Henne	Wilhelm		IG Metall Zweigb. Df.		Düsseldorf Pionierstr. 12
41	Wollenweber	Friedh.	Leiter Lohnbüro	Gußstahlw. Oberkassel	583260	Düsseldorf Löricker Str. 178
42	Dr. Seidel	Heinz	Geschäfts- führer	Hans-Böckler- Gesellschaft	350151	Düsseldorf

1.2 Entwicklung 1964 bis 1974

Von der 68er Bewegung bis zum politischen Wechsel

1966 entstand die Große Koalition aus CDU/CSU und SPD mit Kurt Georg Kiesinger als Kanzler, Willy Brandt als Vizekanzler und Karl Schiller als Wirtschaftsminister. Die ordoliberalen Wirtschaftspolitik Ludwig Erhards wurde durch eine stärker gesamtwirtschaftliche Orientierung abgelöst. Mit der konzertierten Aktion zwischen Staat, Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und Bundesbank sollten ein hoher Beschäftigungsstand, Preisstabilität und ein angemessenes Wirtschaftswachstum erreicht werden. Die weltweite studentische Protestbewegung entzündete sich 1968 in der BRD unter anderem an den Notstandsgesetzen. Es war ein gesellschaftlicher Aufbruch zu mehr Offenheit, sexueller Freizügigkeit und politischem Bewusstsein der jüngeren Generation. Die Unruhen verschärften sich mit dem Anschlag auf Rudi Dutschke und wurden mit der Gründung der RAF 1970 radikalisiert. 1969 erfolgte durch die sozial-liberale Koalition unter Willy Brandt ein endgültiger politischer Wechsel. Gesellschaftspolitisch führte die Idee „Mehr Demokratie wagen“ zu einem politischen Umbruch in vielen Bereichen. Mit dem Gutachten des Club of Rome zu „Grenzen des Wachstums“ nahm das allgemeine Umweltbewusstsein zu. Die Ölkrise im Herbst 1973 wurde während des israelisch-arabischen Jom-Kippur-Kriegs durch die Drosselung der Erdöllieferungen ausgelöst. An vier Sonntagen wurde ein Fahrverbot verhängt. Dieser Schock stellte die bis dahin dominierende Wachstumseuphorie in Frage. Die Folgen für die Wirtschaft waren gravierend und führten zu einer verschärften Krise. Die Arbeitslosigkeit nahm zu, als eine Reaktion wurde die Anwerbung von Gastarbeitern gestoppt. Seit 1950 waren rund 14 Millionen von ihnen nach Deutschland gekommen. Auch in der Stahlindustrie wurden sie als Un- und Angelernte eingesetzt. Außenpolitisch entschärften die Ostverträge den Kalten Krieg und führten 1972 zur Anerkennung der DDR als zweiten deutschen Staat. Unter anderem war es Berthold Beitz von Krupp²⁷, der den Kurs von Brandt unterstützte und die Reise nach Warschau begleitete, die mit dem Kniefall ein symbolisches Bild bekam. Die Wirtschaft hoffte, langfristig neue Märkte im Osten zu erschließen. 1973 schloss Krupp ein Abkommen über die wissenschaftlich-technische Zusammenarbeit mit der UdSSR und 1976 mit Polen. Nach dem erzwungenen Rücktritt Willy Brandts im Jahr 1974 durch die Spionageaffäre um seinen persönlichen Referenten Günter Guillaume wird Helmut Schmidt Bundeskanzler.

Die Stahlindustrie zwischen Boom und struktureller Anpassung

In den Jahren 1960 bis 1975 schwankte die westdeutsche Stahlindustrie zwischen Boom und konjunkturellen Krisen in den Jahren 1961/62 und 1965/66. Investitionen in der Stahlindustrie und technologische Veränderungen mit dem Bau der ersten Großhochöfen, die Einführung des Sauerstoffblasverfahrens und der ersten Stranggieß-

²⁷ Vgl. Käppner 2010, S. 375.

anlagen führten zum Anstieg der Leistungsfähigkeit. Damit erzwangen sie größere Produktionseinheiten sowie Kostenminimierung und Rationalisierung. Gleichzeitig wurden durch intensive Investitionen zusätzliche Kapazitäten in der Produktion von Stahl und Walzerzeugnissen geschaffen. Da diese neuen Verfahren zugleich ein höheres Rationalisierungspotenzial mit sich brachten, war Personalanpassung notwendig. Der Wettbewerb innerhalb und außerhalb Deutschlands verschärfte sich. 1966 entstanden daraufhin die Walzstahlkontore und Rationalisierungsgruppen als Versuche einer gemeinsamen Strategie der Unternehmen gegen den internationalen Wettbewerb. Erste Konzentrationsprozesse zeichneten sich ab:

- 1969 bis 1971 durch die Entstehung der August-Thyssen-Hütte
- 1970 Zusammenschluss der Stahlwerke Peine und Salzgitter
- 1970 die Zusammenlegung im Saarland von Röchling in Völklingen mit dem ARBED-Werk in Burbach
- 1970 Neuordnung der Thyssen Flachstahl und Mannesmann Röhren und der Versorgung mit Vormaterial durch die Hüttenwerke Huckingen, die späteren Hüttenwerke Krupp Mannesmann (HKM)
- 1972 Fusion von Hoesch mit Hoogovens zu Estrel
- 1973/74 Fusion von Rheinstahl mit August-Thyssen-Hütte zur Thyssen AG.

Der Abbau der Beschäftigten bei steigender Produktivität der Anlagen erfolgte vor allem über Alterssozialpläne und inner- sowie zwischenbetrieblichen Versetzungen.

Erweiterte Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene

Die Große Koalition Ende der 60er Jahre bewirkte wieder eine Öffnung der Politik gegenüber der Mitbestimmung. Das Mitbestimmungsergänzungsgesetz für Holdinggesellschaften wurde 1967 verabschiedet. 1968 konstituierte sich auf Beschluss der Bundesregierung die „Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen mit der Mitbestimmung (Mitbestimmungskommission)“ unter der Leitung von Kurt Biedenkopf. Sie legte im Januar 1970 ihren Bericht²⁸ vor. Trotz der Empfehlungen zur Ausweitung der Aufsichtsräte und zur Einführung eines Arbeitsdirektors blieb die Unternehmensmitbestimmung durch den Widerstand der FDP vorerst unverändert. 1972 kam es jedoch zur Verabschiedung des neuen Betriebsverfassungsgesetzes: Dieses bewirkte eine Stärkung der industriellen Beziehungen auf betrieblicher Ebene und schrieb das Grundprinzip der vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber fest.

Schwerpunkte der Arbeitsgemeinschaft 1964 bis 1974

Nach der Gründung der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl setzte eine intensive Arbeit in den Fachausschüssen ein, die schnell zu ersten

28 Vgl. Veröffentlichung der Biedenkopf-Kommission: Mitbestimmungskommission/BT-Drucksache VI/334, 1970.

Berichten führte. Auf der Vollkonferenz 1967 hielt Alfred Heese als neuer Vorsitzender ein Referat zu „Neuen Aufgaben und Strukturen der Arbeitsgemeinschaft“, anschließend begann die Diskussion um eine Geschäftsordnung. Dabei wurde insbesondere die Abgrenzung zur Wirtschaftsvereinigung Stahl und der Bezug zur Mitbestimmung herausgestellt. Die enge Abstimmung mit dem Zweigbüro der IG Metall und den Arbeitsdirektoren wurde verstärkt.²⁹ Im Mai 1970 wurde schließlich die Geschäftsordnung verabschiedet. Die Arbeitsgemeinschaft entwickelte sich zu einem strukturierten Netzwerk mitbestimmter Personalarbeit, das noch heute in seinen Zielen und Strukturen erhalten ist.

Die Vollkonferenzen wurden für den Leiter des Zweigbüros der IG Metall und seine Mitarbeiter zum Forum für das Thema Mitbestimmung. Führende Arbeitsdirektoren hielten Vorträge zur aktuellen Situation der Stahlindustrie. Waren die Berichte der Fachausschüsse ursprünglich nur als interne Information der Arbeitsdirektoren und des Zweigbüros gedacht, so wurde 1973 mit dem Wechsel im Zweigbüro von Willi Michels zu Rudolf Judith eine Veröffentlichung beschlossen. Die Hans-Böckler-Gesellschaft übernahm die Herausgabe als Studien zur Mitbestimmungstheorie und Mitbestimmungspraxis. Referenten aus dem Kreis der Engeren Mitarbeiter wurden in den Informationsgesprächen der Hans-Böckler-Gesellschaft zur Praxis der Montanmitbestimmung eingesetzt.

Durch Kontakte zu den Wissenschaftlern des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institutes (WSI) des DGB wurde versucht, kritische Diskussionen in die Arbeitsgemeinschaft einfließen zu lassen. Das Konzept der „Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre“ als Gegenpol zur klassischen Betriebswirtschaftslehre³⁰ wurde auf der Vollkonferenz 1974 dargestellt. Ein Dialog oder gar eine gegenseitige Beeinflussung ergab sich nicht, so die Einschätzung von Karl Lauschke³¹ in seiner Würdigung der beiden Seiten. Jansen bemerkt, dass kein besonderer Fachausschuss eingerichtet wurde, aber einzelne Mitglieder der WSI-Projektgruppe (u. a. Ulrich Briefs, Gerlinde Wieczorek-Strauß, Hans-Detlev Küller) in den Fachausschüssen mitarbeiteten³². Die Arbeitsgemeinschaft konzentrierte sich auf praktische Fragen und die Umsetzung der Mitbestimmung bei Personalführung und -organisation.

29 Vgl. Jansen 1989, S. 79.

30 Vgl. Projektgruppe im WSI 1973.

31 Vgl. Lauschke 2007, S. 172.

32 Vgl. Jansen 1989, S. 94.

Themen der Fachausschüsse 1964 bis 1974

- Arbeitssicherheit
 - Verbesserung der Arbeitssicherheit
- Bildung
 - Berufsausbildung
- Entgelte
 - Lohnrahmentarifvertrag
 - Entlohnung in Instandsetzungs- und Handwerksbetrieben
 - Einführung eines Monatsentgelts für alle Arbeiter
- Personalarbeit
 - Beschäftigungspolitische Auswirkungen der Technisierung und Mechanisierung
 - Beschäftigung von Gastarbeitern
 - empirische Untersuchung über ältere Stahlarbeiter
 - AT-Angestellte/Leitende Angestellte
 - Aktive Personalpolitik
 - Organisation des Personal- und Sozialwesens
- Führung
 - Personalarbeit Führungsorganisation und Mitbestimmung
 - Personalarbeit Führungsstil und Mitbestimmung
- Informationspolitik
 - Innerbetriebliche Information
 - Personalinformationssysteme

1.3 Entwicklung 1975 bis 1989

Vom „Deutschen Herbst“ bis zur deutschen Einheit

Die Konjunkturkrise, die durch den Ölpreisschock 1973 verursacht wurde, verstärkte die Strukturkrise der Stahlindustrie. Dies stellte die neue Regierung unter Helmut Schmidt vor besondere Herausforderungen. Zwar gelang mit den Konjunkturprogrammen wieder der Aufschwung; doch die zweite Ölkrise 1980 führte erneut in eine Rezession.

Im September und Oktober 1977 erreichte der so genannte „Deutsche Herbst“ mit einer Serie von Mordanschlägen, wie etwa auf den Arbeitgeberpräsidenten Hans-Martin Schleyer, seinen traurigen Höhepunkt. Die starre, aber gegenüber den RAF-Terroristen konsequente Haltung der Regierung unter Helmut Schmidt verschärfte das politische Klima. Die Protestbewegung und die Friedensbewegung nahmen angesichts des Nato-Doppelbeschlusses 1979 zu. Gespräche der Nato mit der UdSSR zur nuklearen Abrüstung fanden statt, wurden aber gleichzeitig mit der Androhung der Aufrüstung im Westen verbunden. Tatsächlich wurden ab 1983 in Westeuropa atomwaffenfähige US-Raketen stationiert. Als politische Kraft der außerparlamentarischen Opposition wurden 1980 die Grünen als Bundespartei gegründet. Die Anti-Atomkraftbewegung organisierte 1981 Proteste in Gorleben und gegen den Bau des Kernkraftwerks Brokdorf. Der Reaktorunfall in Tschernobyl 1986 führte letztlich zu einer breiten Skepsis gegenüber der Atomkraft. Dennoch setzten Politik und Wirtschaft weiterhin auf Kernenergie als Zukunftstechnologie. Für die Stahlindustrie bedeutete dies einen Absatzmarkt für qualitativ anspruchsvolle Stahlprodukte.

1979 fand die erste direkte Europawahl statt. Gleichzeitig wurde der Dialog mit dem Osten fortgesetzt: etwa durch das Treffen von Helmut Schmidt mit Erich Honecker nahe Berlin (1981). Die SPD-FDP-Koalition zerbrach an wirtschaftspolitischen Fragen; 1982 scheiterte Helmut Schmidt an einem Misstrauensvotum. Die CDU/CSU/FDP-Koalition führte nach den Bundestagswahlen 1983 unter Bundeskanzler Helmut Kohl und Außenminister Hans-Dietrich Genscher zu einer Betonung konservativer Werte und einer Rückbesinnung auf das transatlantische Bündnis. Trotz Liberalisierung der Wirtschaft wurde die Stagnation mit zwei Millionen Arbeitslosen, fehlenden Ausbildungsplätzen für Schulabgänger und einer hohen Staatsverschuldung nicht überwunden. 1984 forderten die Gewerkschaften die 35-Stunden-Woche und trafen im Streik auf den Widerstand der Arbeitgeber. Die Neue Heimat, gemeinwirtschaftliches Wohnungsbauunternehmen in Gewerkschaftsbesitz, war durch private Bereicherung seiner Geschäftsführer und durch Missmanagement in wirtschaftliche Schieflage geraten und wurden 1988 verkauft – eine Affäre, die die moralischen Grundlagen der Gewerkschaftsbewegung schwächte.

Das Wirtschafts- und Politiksystem der DDR geriet zunehmend unter Druck und verlor seine Legitimität. Im Herbst 1989 begannen die Montagsdemonstrationen unter dem Motto „Wir sind das Volk“. Ab dem 2. Mai öffnet Ungarn den Eisernen Vorhang und löst damit eine Flüchtlingswelle aus. Dennoch feiert die SED-Führung am 7. Oktober unverdrossen den 40. Jahrestag der DDR. Der sowjetische Staatspräsident Michail Gorbatschow erweist sich nicht nur im eigenen Land als Befürworter von Glasnost und Perestroika, sondern mahnt auch international Reformen an, denn: „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben“. Am 9. November 1989 fällt die Mauer und die deutsche Wiedervereinigung nimmt ihren Lauf.

76er Mitbestimmungsgesetz und Sicherung der Montanmitbestimmung

Die Montanmitbestimmung wurde nicht auf andere Industriezweige ausgedehnt. Hier zeigten sich die Grenzen der Koalition der SPD mit der FDP, als 1976 das Mitbestimmungsgesetz für alle nicht montanmitbestimmten Aktiengesellschaften beschlossen wurde. Es führte weder zu einer echten Parität in Aufsichtsräten noch zu einem Arbeitsdirektor, der das besondere Vertrauen der Arbeitnehmervertreter benötigt. Der gewerkschaftliche Einfluss wurde zusätzlich durch die Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat geschwächt.

1981 trat nach vielen auch gerichtlichen Auseinandersetzungen bei Mannesmann³³ das Montanmitbestimmungsänderungsgesetz in Kraft, das eine qualifizierte Mitbestimmung nur noch bei mindestens 50 Prozent Montanproduktion und bei über 1.000 Mitarbeitern gewährleistet. Danach fielen unter diese Mitbestimmung noch die Thyssen AG mit 5 Untergesellschaften, die Mannesmann AG mit den Mannesmann Röhrenwerken, die Salzgitter AG mit den Stahlwerken Peine-Salzgitter und der Luitpold AG. Unter der

33 Vgl. Spieker/Strohauer 1982.

Führung teils ausländischer Gesellschaften oder Obergesellschaften mit 76er Mitbestimmung galt Montanmitbestimmung noch bei der Estrel-Hoesch Gruppe mit drei Untergesellschaften, bei der Klöckner-Werke AG mit der Maxhütte, der Fried. Krupp GmbH mit der Krupp-Stahl AG und Krupp Südwestfalen sowie bei den eigenständigen Unternehmen Stahlwerke Bochum, bei der Böhler AG und der AG der Dillinger Hüttenwerke sowie bei der Röchling-Burbach GmbH und den Neunkircher Eisenwerken. Zudem bestand durchaus die Gefahr, dass weitere Unternehmen in den kritischen Bereich der Montanuntergrenze fallen würden.³⁴

Die Tarifaueinansetzungen in der Stahlindustrie von Dezember 1978 bis Januar 1979 führten zu Streiks und Aussperrungen. Sie endeten einerseits mit mehr Lohn, zusätzlichem Urlaub und zusätzlichen Freischichten; andererseits formal mit dem Festhalten an der 40-Stunden-Woche.³⁵ Im Arbeitskampf hatten die Arbeitsdirektoren sich weitgehend bedeckt gehalten, im Arbeitgeberverband formal gegen die Aussperrung gestimmt. Dennoch wurde in der gewerkschaftlichen Nachbereitung der Tarifaueinansetzung ihre Rolle im Arbeitgeberverband kritisch diskutiert. Sie blieben weiterhin im Vorstand des Arbeitgeberverbandes.³⁶ Dennoch entstand ein erster Bruch: zwischen gewerkschaftlichen Ansprüchen einerseits und der Rolle der Arbeitsdirektoren sowie der Engeren Mitarbeiter als Vertreter der Arbeitgeber und gewerkschaftsnahen Personalverantwortlichen andererseits.

Trendwende 1975: Die Stahlindustrie in der verschärften Krise

Die strukturelle Krise der Stahlindustrie seit Beginn der 1970er Jahre war unter anderem bedingt durch das Ende des mit dem Wiederaufbau der Nachkriegsphase verbundenen Baubooms und durch den Niedergang des Schiffbaus. Mit dem Ölpreisschock 1973 stiegen die Energiekosten und verschärften die Krise. Dies wurde durch zunehmende, teils hoch subventionierte Konkurrenz innerhalb der Europäischen Gemeinschaft besonders auf dem Gebiet des Massenschahls verstärkt – trotz des strikten Subventionsverbots im EGKS-Vertrag. In immer mehr Ländern übernahm der Staat die angeschlagenen Stahlunternehmen; Ende der 1970er Jahre standen zwei Drittel der europäischen Stahlproduktion unter Staatseinfluss. Hinzu kam die Konkurrenz einer hocheffizienten japanischen Stahlindustrie auf dem Weltmarkt. So sank die damalige Rohstahlproduktion in Deutschland von 45 Mio. Tonnen (1970) mit Zwischenhochs auf 38,4 Mio. Tonnen im Jahr 1990 (vgl. Abb 1). Die von Größendegression und Modernisierung erwarteten Rentabilitätseffekte kehrten sich ins Gegenteil um: die hohen Fixkostenbelastungen führten zu Verlusten, die Schrumpfung bis zur Aufgabe von Standorten.³⁷ Die einsetzende Reduzierung der Beschäftigten in der Stahlindustrie von 330.800 Arbeitnehmern im Jahr 1975 um 65 Prozent auf ca. 175.000 Beschäftigte im Jahr 1990 verdeutlicht die dramatische Entwicklung.

34 Vgl. Niebur 1981, S. 466.

35 Vgl. Lauschke 2007, S. 252.

36 Ebd., S. 254.

37 Vgl. die umfassende Darstellung der Krise der Stahlindustrie und der Auswirkung auf die Mitbestimmung in Müller 1991, S. 388 ff.

Die Stahlunternehmen an der Ruhr – Thyssen, Hoesch, Krupp, Mannesmann und Klöckner – mussten Verluste verkraften, veraltete Anlagen schließen, Standorte aufgeben und umstrukturieren, Kooperationen eingehen und letztlich Arbeitsplätze abbauen.³⁸ Konkurse von traditionellen Stahlstandorten konnten oft nur durch Übernahmen verhindert werden. Ein Beispiel waren 1982 die Neunkircher Eisenwerke, vormals Gebrüder Stumm, deren Konkurs nur durch den Zusammenschluss mit den Stahlwerken Röchling Burbach GmbH verhindert wurde. Die Bewältigung der Krise zog sich über einen längeren Zeitraum hin, wie das Beispiel Stahlwerke der staatlichen Peine-Salzgitter AG zeigt: Am Standort Ilsede wurde 1983 die Rohstahlproduktion eingeschränkt und 1995 endgültig aufgegeben. 1989 erfolgte die Privatisierung durch Verkauf an den niedersächsischen Mischkonzern Preussag Stahl AG.³⁹

Die großen Konzerne wurden umstrukturiert, exemplarisch sei auf den Thyssen-Konzern verwiesen: Rheinstahl ebenso wie die Henrichshütte wurden in den Thyssen-Konzern integriert, parallel wurde die Produktion gestrafft. Handel und Dienstleistungen sowie die Internationalisierung nahmen an Bedeutung zu. Der Stahlbereich wurde 1983 in die Thyssen Stahl AG ausgegliedert. In der zum Mischkonzern umstrukturierten Thyssen AG wuchs die Mitarbeiterzahl von 92.300 Inlands-Beschäftigten in den Jahren 1971/1972 auf 152.100 Beschäftigte weltweit in den Jahren 1989/1990, während die Anzahl der Stahlbeschäftigten um 28 Prozent schrumpfte.⁴⁰ 1982 scheiterte der erste Versuch einer Kooperation zwischen zwei Stahlkonzernen: die Kooperation zwischen Hoesch und Hoogovens. Zwar modernisierte Hoesch die Stahlproduktion und baute ebenfalls die Bereiche Verarbeitung sowie Handel und Dienstleistungen aus; allerdings wurde Personal abgebaut: Die Zahlen sanken von 30.000 Beschäftigten im Jahr 1970 auf 14.300 im Jahr 1990.⁴¹

Die Krise hatte europäisches Ausmaß. Im Oktober 1980 beschloss die Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS, auch Montanunion genannt), das schärfste Instrumentarium des Montanunion-Vertrages anzuwenden: den Artikel 58. Mit der Feststellung der „offensichtlichen Krise“ wurden dirigistische Maßnahmen möglich, die den einzelnen Unternehmen der nationalen Stahlindustrien verbindliche Erzeugungsquoten zuteilten.⁴² Die Solidarität zwischen den Unternehmen aber hatte Grenzen und die Quoten verhinderten nicht die Verschärfung des Wettbewerbs, sondern förderten den Personalabbau durch Stilllegungen. Die IG Metall und mit ihr die Arbeitsdirek-

38 Einen Einblick in die Prozesse mit Bezug auf die Mitbestimmung und die Gewerkschaftspolitik gibt Lauschke 2007, S. 231 ff.

39 Vgl. Kieser/Schmitz, 1983; zur Geschichte der Salzgittergruppe <http://geschichte.salzgitter-ag.com> [2.1.2014].

40 Vgl. Uebing 1991, S. 272 bzw. zur Geschichte der Thyssengruppe: http://www.thyssenkrupp.com/de/konzern/geschichte_konzern.html [12.12.2013].

41 Vgl. Keuthen 2000, S. 99.

42 In diese Zeit fällt der erste Kontakt des Autors als junger Assistent von Peter Hartz, Arbeitsdirektor der Dillinger Hütte, zum Netzwerk der montanmitbestimmten Arbeitsdirektoren und indirekt zu den Engeren Mitarbeitern. Hartz verabredete mit Günter Geisler, Arbeitsdirektor in Salzgitter, eine gemeinsame Stellungnahme der Arbeitsdirektoren zu formulieren. Der Autor sollte in Salzgitter in einer Art Klausurtagung mit den dortigen Personalkollegen die Stellungnahme vorbereiten. Man duzte sich und über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus wurde gemeinsam gearbeitet. Für den Autor bedeutete dies den Einstieg in die Arbeitsgemeinschaft der Engeren Mitarbeiter.

toren und die Betriebsräte versuchten aus der Tradition der Branchenorientierung der Mitbestimmung eine gemeinsame Strategie zu entwickeln. Sie drängten auf politische Lösungen, wie sie in der Kohlekrise praktiziert worden waren. Auf dem sozialpolitischen Feld wurde dies erreicht. Die EGKS billigte ab Herbst 1986 die mit Prämien verbundene Stilllegungspolitik. Die Bundesregierung flankierte den Personalabbauprozess mit Sozialplangeldern unter bestimmten Auflagen.

Personalabbau an der Ruhr und der Konflikt um Rheinhausen

Die Forderung der IG Metall nach einer verstaatlichten bundesdeutschen Stahlindustrie oder Ruhrstahl AG wurde abgelehnt. Rudi Judith, Leiter des Zweigbüros der IG Metall für die Stahlindustrie, forderte auf der Vollkonferenz 1982 eine staatliche Lösung, die soziale Absicherung, aber auch neue Arbeitsplätze durch ein Stahlförderungsprogramm schaffen sollte.⁴³ Eine Einigung mit den Stahlunternehmen kam aber erst 1987 mit der Frankfurter Vereinbarung zu Stande (vgl. Kap. 2.2.2). Die einzelnen Stahlunternehmen blieben weiter im internationalen Wettbewerb. Erst die Fusionen in den 1990er Jahren führten zu neuen Strukturen – jedoch auf privatwirtschaftlicher Basis und verbunden mit dem Verlust weiterer Arbeitsplätze. Die Mitbestimmung übernahm die Aufgabe einer sozial geordneten Krisenbewältigung, vor allem durch die Arbeitsdirektoren und ihre engeren Mitarbeiter in Zusammenarbeit mit den Betriebsräten.

Wie stark der sozialverträgliche Personalabbau an der Ruhr über den Weg des Vorruhestandes und der Versetzung innerhalb der Konzerne bis Mitte der 1980er Jahre geprägt war, macht die Liste der personalpolitischen Maßnahmen deutlich (vgl. Tabelle 2). Das flankierende Ansiedeln von Betrieben und damit neuen Arbeitsplätzen auf nicht mehr benötigten Flächen und die Überführung von eigenen Ausbildungseinrichtungen in externe Trägerschaften begleiteten die Umstrukturierung.⁴⁴ Der Erhalt von Standorten durch die Mitbestimmung blieb jedoch begrenzt.

Tabelle 2: Personalpolitische Anpassungsmaßnahmen in der Stahlindustrie 1976–1986

Maßnahme	Hoesch AG	Krupp Stahl	Vereinigte Schmiedewerke	Mannesmann Röhren Werke	Thyssen Stahl	Insgesamt
Versetzung im Konzernverbund	809	2.969	96	6.400	5.200	15.474
Versetzung im Unternehmen	98	-	-	-	-	98
Vorruhestand	11.864	10.700	850	7.630	19.793	50.827
Betriebsbedingte Kündigungen	-	-	-	-	-	-
Aufhebungsverträge	1.500	-	118	-	4.849*	6.467
insgesamt	14.271	13.669	1.064	14.030	29.842	72.866

Quelle: Zukunftsinitiative Montanregionen (ZIM), Landtagsdrucksache NRW 10/2135:13, zitiert nach: Bosch 1990, S. 39

43 Vgl. Judith 1982, S. 310.

44 Vgl. Uebing 1991, S. 270 f.

Dem entgegensteuernd versuchte die IG Metall, eine überbetriebliche Lösung aus der Krise zu finden⁴⁵, auf die im Zusammenhang mit den Arbeiten der Engeren Mitarbeiter eingegangen wird (vgl. Kap. 2.2.2). Trotz der Frankfurter Vereinbarung im Jahr 1987 zwischen der IG Metall und der Stahlindustrie zum sozialverträglichen Personalabbau und zur Schaffung neuer Arbeitsplätze kam es zu einem Bruch zwischen den Arbeitnehmervertretern und den Unternehmensleitungen. Der Höhepunkt der Auseinandersetzung um weitere Werksschließungen und Umstrukturierungen waren die öffentlichen Protestaktionen ab November 1987 über 5 Monate bis zum Frühjahr 1988 gegen die Stilllegung des Krupp-Stahlwerks Rheinhausen.⁴⁶ Trotz einer ursprünglichen Zusage, den Standort trotz massiver Verluste zu erhalten, beschloss der Vorstand unter Gerhard Cromme die Schließung. Daraufhin mobilisierten der Betriebsrat sowie die lokale Werksleitung nicht nur die Belegschaft, sondern auch die Öffentlichkeit. Damit wurde Rheinhausen zum Symbol oder Mythos „gewerkschaftlicher Gegenmacht und sozialen Widerstandes einer ganzen Stadt“⁴⁷. Die Streiks und Aktionen der Betriebsräte und Vertrauensleute wie beispielsweise die Besetzung der Villa Hügel oder der Rheinbrücke verliefen mitunter im Konflikt mit der Gewerkschaftsspitze der IG Metall. Die Gruppe der jüngeren Betriebsräte und Vertrauensleute pflegte einen anderen, kampfbereiteren Stil als den bisher im Krupp-Konzern üblichen kooperativen Umgang zwischen Management und Vertretern der Mitbestimmung⁴⁸. Der am 3. Mai 1988 unter Moderation des damaligen NRW-Ministerpräsidenten, Johannes Rau, ausgehandelte Kompromiss sah folgende Schritte vor: a) die Schaffung von mindestens 1.500 neuen Arbeitsplätzen am Standort durch Mannesmann, Krupp und die Landesregierung, b) die Überprüfung der Stilllegung im Jahr 1990, c) keine betriebsbedingten Kündigungen und keine Maßregelungen der Streikaktivisten. Schrittweise bis 1993 wurde das Hüttenwerk stillgelegt, nachdem Krupp das damalige Hoesch-Werk in Dortmund übernommen hatte. Ein Teil der Mitarbeiter konnte innerhalb des Konzerns versetzt werden oder ging in den Vorruhestand. Durch die RHS-Qualifizierungsgesellschaft⁴⁹ wurden ca. 150 schwer vermittelbare Mitarbeiter unter anderem mit Abrissarbeiten beschäftigt oder für neue Tätigkeiten qualifiziert. Diese Gesellschaft hatte zwar nur lokalen Charakter, musste sich aber strikt an die damaligen Regelungen der Bundesanstalt für Arbeit halten. Auf dem Gelände des ehemaligen Kruppstahlwerkes entstand ein Zentrum für Logistik⁵⁰ mit 4.000 bis 5.000 Arbeitsplätzen. Die Stahlproduktion konzentriert sich heute auf der anderen Rheinseite in Kooperation mit den Hüttenwerken Krupp Mannesmann GmbH (HKM) und ThyssenKrupp Duisburg, nachdem die Flüssigphase einschließlich des Breitbandwalzwerks in Dortmund stillgelegt wurde.

45 Vgl. Kieser/Peters 1986.

46 Vgl. Lauschke 2007, S. 320 ff.

47 Vgl. Steegmann 1988, S. 596.

48 Diese Einschätzung beruht auf einem persönlichen Gespräch des Autors im Dezember 2013 mit Theo Steegmann, dem damaligen stellvertretenden Betriebsratsvorsitzen, jetzt Berater des Betriebsrates bei Outokumpu Germany (Nirosta).

49 Die Gesellschaft war eine 100-prozentige Tochter der Krupp Hoesch AG und wurde von Theo Steegmann geleitet. Zusätzlich wurde das QZR (Qualifizierungszentrum Rheinhausen) mit Beteiligung von Krupp, Mannesmann, der Stadt Duisburg und der IHK mit Heinz Apel als Geschäftsführer gegründet.

50 Vgl. Müller 2000.

Die Auseinandersetzungen um Rheinhausen und die Diskussionen im Zusammenhang mit der Frankfurter Vereinbarung werden von Gerd Leminsky auch als Vertrauensbruch gegenüber der Montanmitbestimmung interpretiert: „Als die soziale Absicherung unter schweren Krisenbedingungen Ende der 80er Jahre in den Montanunternehmen in Frage gestellt und außer Kraft gesetzt wurde, kam es zu schwersten Konflikten. [...] Die Arbeitsdirektoren aus den Stahlunternehmen kamen nun immer mehr in die Schusslinie, weil einerseits zwischen den großen Stahlkonzernen mit ihrer unterschiedlichen Politik keine Solidarität auf Branchenebene möglich war, und weil andererseits deshalb auch die IG Metall kein wirksames Branchenkonzept für die Arbeitnehmerseite entwickeln konnte. Deshalb mussten alle Konflikte ausschließlich einzelwirtschaftlich in den jeweiligen Betrieben und Unternehmen ausgetragen werden, wobei notwendigerweise der Arbeitsdirektor als Exekutor der Personalabbau- und Umstrukturierungsmaßnahmen in den Mittelpunkt der Auseinandersetzungen geraten musste.“⁵¹

Die Darstellung des Konfliktes mit den Arbeitsdirektoren in den Archiven der IG Metall, wie sie Lauschke aufarbeitet, bestätigt diese These. Innerhalb der IG Metall führte die Aufarbeitung der Auseinandersetzung um den richtigen Umgang mit der Krise dazu, dass man doch letztlich sozialverträgliche Lösungen akzeptierte, statt weiterhin auf Vergesellschaftung zu setzen. Die Arbeitsdirektoren aber waren von der gewerkschaftlichen Kritik nicht ausgenommen. Franz Steinkühler, der damalige Vorsitzende der IG Metall, forderte von den Arbeitsdirektoren, „ein eigenständiges Profil bei der Gestaltung der Zukunft“ zu entwickeln und „sich eine eigenständige Gestaltungskompetenz für Arbeitsbedingungen und Arbeitsplätze zu verschaffen.“⁵² Die Reaktion der Arbeitsdirektoren formulierte Peter Hartz, damaliger Sprecher der Arbeitsdirektoren: „Wir Arbeitsdirektoren stellen uns der neuen Herausforderung. Sie wird eine neue Dimension der aktiven Personalpolitik mit sich bringen. Für uns Arbeitsdirektoren kann dies jedoch nicht heißen, dass die zukünftige Messlatte nur die Anzahl der neu zu entwickelnden Arbeitsplätze ist, sondern angesichts fehlender Ressourcen sollten mehr die Kreativität und die Initiative zählen. Wir und unsere Mitarbeiter sind Personalfachleute, keine Techniker und Marktstrategen. Wir wissen schon heute, dass die Ressourcen unserer Unternehmen begrenzt und auch die Entscheidungseinflüsse auf öffentliche Beschäftigungsprogramme nur begrenzt sind.“⁵³

Peter Hartz bezog sich dabei immer auf die Arbeiten der Engeren Mitarbeiter, insbesondere auf die Zusammenstellung der personalpolitischen Maßnahmen zum Beschäftigungsabbau⁵⁴. Demnach sei der Wandel mit den vielfältigen Instrumentarien sozialverträglich gestaltbar. Seine eigenen Erfahrungen an der Saar bestätigten dies. Mit der

51 Leminsky 1998, S. 135; vgl. auch Lauschke 2007, S. 329.

52 Franz Steinkühler: Arbeitsplätze sichern – Strukturwandel sozial gestalten. In: Industriegewerkschaft Metall, Zur Situation bei Eisen und Stahl. Konferenz der IG Metall, 23. November 1988, S. 22 zitiert in Lauschke 2007, S. 326.

53 Peter Hartz, Aussage im Gespräch des geschäftsführenden Vorstands der IG Metall mit den Arbeitsdirektoren Eisen- und Stahlindustrie am 27. November 1987 in Düsseldorf; zitiert aus den persönlichen Akten von Peter Hartz in Lauschke 2007, S. 328.

54 Vgl. Fachausschuss Beschäftigungsrückgang 1985, S. 15 ff.; vgl. Tabelle 8 in Kapitel 2.2.2.

Stahlstiftung Saarland entstand eine alternative Lösung zur sozialverträglichen Sicherung der betroffenen Arbeitnehmer. Ein Krisenende war 1987 nicht abzusehen. Denn niemand konnte ahnen, dass mit der Wiedervereinigung die Konjunktur im Westen anziehen würde, im Osten aber neue Probleme entstünden.

Schwerpunkte der Arbeitsgemeinschaft 1975 bis 1989

Auf den Feierlichkeiten der Hans-Böckler-Gesellschaft zu „25 Jahren Montanmitbestimmung“ im Jahr 1976 berichteten neben Gewerkschaftsvorständen von DGB, IG Metall und IGBE auch die Arbeitsdirektoren und die Engeren Mitarbeiter Wolf Schmitt und Günter Geisler über die Praxis in den Unternehmen. Schmitt bezeichnete die Engeren Mitarbeiter als „Offizierscorps der Mitbestimmung“, dem es um eine „Verbesserung der Lebenssituation der in den Unternehmen abhängig tätigen Produzenten“⁵⁵ gehe. Im Verständnis von „ehrlichen Maklern auf der Verwaltungsseite“ sollten sie nicht nur Puffer zwischen Unternehmensleitung und Betriebsräten sein, sondern hätten „auch die Funktion eines Motivations- und Aktionsdolmetschers sowie eines Beraters“. Das Zusammenwirken sei zu verbessern, indem die Hierarchien durch eine mitbestimmungsgerechte Organisation ergänzt würden. Er verwies dazu auf die Kommissionen zwischen Management und Betriebsrat, die an anderer Stelle noch ausführlich dargestellt werden (vgl. Abb. 4 in Kapitel 2.1.2). Der Engere Mitarbeiter brauche ein „Leitbild der Mitbestimmung“ und „politische Wertmaßstäbe“. Günter Geisler, damals noch Engerer Mitarbeiter, später Arbeitsdirektor von Salzgitter, stellte eine Personalplanung vor, die sich nicht nur auf Bedarfsplanung beschränken sollte, sondern auch eine Personalentwicklungsplanung umfasst – und dies „unter frühzeitiger Einbeziehung des Betriebsrates, der Vertrauensleute und der jeweils betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte.“⁵⁶ Beide Beiträge spiegelten die Schwerpunkte der Arbeiten in dieser Periode der Arbeitsgemeinschaft wider: die Auseinandersetzung um den mitbestimmten Führungsstil und die Bildungsplanung.

Die Stahlkrise wurde ausführlicher erst auf der Vollkonferenz 1978 thematisiert und 1980 mit einem umfangreichen Themenkatalog diversen Fachausschüssen zur Bearbeitung übertragen. Dabei handelt es sich um ein typisches Beispiel dafür, wie die Engeren Mitarbeiter zur Lösung von überbetrieblichen Problemen beitrugen. Am Höhepunkt der Krise 1987/88 unterstützte die Arbeitsgemeinschaft die Arbeitsdirektoren, indem sie eine offensivere Rolle der Mitbestimmung bei der Krisenbewältigung durch neue Wege zum sozialverträglichen Personalabbau ausarbeiteten. Auf der Vollkonferenz 1980 wurde ein umfangreicher Themenkatalog zu aktuellen Problemen der Krisensituation im Stahlbereich diskutiert und den Arbeitsdirektoren vorgestellt. Daher stellte das Jahr 1982 einen Höhepunkt der Arbeitsgemeinschaft dar: mit 149 aktiven Kollegen, die in 13 Fachausschüssen mit 16 Mitarbeitern aus gewerkschaftlichen Institutionen zusammenarbeiteten.

55 Vgl. Schmitt 1976, S. 117, ebenso die folgenden Zitate.

56 Vgl. Geisler 1976, S. 124.

1978 wurde die Hans-Böckler-Gesellschaft mit der Stiftung Mitbestimmung in die Hans-Böckler-Stiftung umgewandelt. Der damalige Vorsitzende der Arbeitsgemeinschaft Franz Fuhrmann wurde Mitglied im Kuratorium der Stiftung. Unter dem neuen Geschäftsführer der Stiftung, Gerd Leminsky, wurde deren Zusammenarbeit mit der Arbeitsgemeinschaft intensiviert und 1980 die explizite Betreuung durch das Referat „Betriebliches Personal und Sozialwesen“ unter Rainer Niebur festgelegt. Damit erhielt das Netzwerk professionelle Unterstützung. 1985 startete der DGB eine Mitbestimmungsinitiative, zu der auch die Engeren Mitarbeiter mit Berichten aus der Praxis der montanmitbestimmten Unternehmen verschiedene Beiträge leisteten.⁵⁷ Die Feier zum 25-jährigen Jubiläum des Netzwerkes im Jahr 1989 wurde zum Anlass genommen, mit einer umfangreichen Ausarbeitung⁵⁸ die Arbeit der Engeren Mitarbeiter darzustellen und sie im damals aktuellen Kontext der Stahlkrise zu beschreiben. Ihre Aufgabe würdigte der Autor Ulrich Jansen wie folgt: „Im Vordergrund steht die Aufgabe, fachbezogene und praxisorientierte Lösungen für eine von den Prinzipien der Mitbestimmung geleitete Personal- und Sozialpolitik in den Unternehmen zu erarbeiten. Die Arbeitsgemeinschaft verallgemeinert in enger Zusammenarbeit mit der Hans-Böckler-Stiftung, der IG Metall und dem Wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Institut des DGB (WSI) die Erfahrungen der Mitbestimmungspraxis und gibt damit Anregungen und Entscheidungshilfen für die betriebliche Personal- und Sozialarbeit, die auch Modellcharakter für andere Branchen haben kann. Diese Verzahnung von mitbestimmungspolitischer Diskussion und betrieblicher Personalarbeit ist Ergebnis und Voraussetzung für die Fähigkeit, in den Unternehmen konkrete, erfahrbare Mitbestimmungsstrukturen zu verankern und zu stabilisieren.“⁵⁹

57 Vgl. zum Überblick die Artikel von zwei Engeren Mitarbeitern zu den Erfolgen der Mitbestimmung und der schwierigen Rolle der Arbeitsdirektoren in den Tarifkonflikten: Jansen 1986 sowie zu den Bildungsleistungen der Stahlindustrie in der Krise: Peper 1986.

58 Vgl. Jansen 1989.

59 Ebd., S. 9.

Themen der Fachausschüsse 1975 bis 1989

- Arbeitssicherheit
 - Arbeitsschutz von der Planung bis zum Produktionsbeginn
- Bildung
 - Berufsbildungs- und Qualifikationsplanung
 - Personalplanung für Fach- und Führungskräfte im Verantwortungsbereich der Arbeitsdirektoren
- Personalarbeit
 - Situation der AT-Angestellten
 - Möglichkeiten einer aktiven Personalarbeit
 - Zur externen Repräsentation durch den Arbeitsdirektor und die Mitarbeiter
 - Organisation des Vorstandsressorts Arbeitsdirektor
 - Arbeitnehmerbezogene Unternehmensrechnung
- Führung
 - Das mitbestimmungsgemäße Führungsmodell
- Entgelte
 - Tarifpolitische Entwicklungstendenzen
 - Einheitliches Entgeltsystem für Arbeiter und Angestellte
 - Vorschlag zur tariflichen Regelung einer Altersfreizeit für Stahlarbeiter
- Krisenbewältigung
 - Personalpolitische Beurteilung von Maßnahmen und Mitteln zur Anpassung an Beschäftigungsschwankungen: Beschäftigungsrückgang
 - Veränderung von Arbeitsstrukturen unter Berücksichtigung neuer Arbeitstechniken
 - Alternativen zur Reduzierung oder Aufgabe der betrieblichen Ausbildung
 - § 90 BetrVG Informationsinhalte, Zeitpunkte und Techniken zu geplanten Arbeitsänderungen
 - Einsatz von leistungsgewandelten Mitarbeitern

1.4 Entwicklung 1990 bis 2013

Vom Aufbau Ost, der Agenda 2010 bis zur Energiewende

Mit der Öffnung der Mauer am 9. November 1989 begann der Prozess der Wiedervereinigung: Im März 1990 fanden Wahlen in der DDR statt; zum 1. Juli trat die Währungsunion in Kraft; am 3. Oktober war die deutsche Einigung durch den Beitritt der DDR zur Bundesrepublik erreicht; im Dezember fanden die ersten gesamtdeutschen Wahlen mit einem Sieg von CDU/CSU statt. Dabei kamen auch Bündnis 90/Die Grünen und die PDS (ab 2007 im Zusammenschluss mit der WASG: DIE LINKE) in den Bundestag. Die christlich-liberale Koalition unter Helmut Kohl versprach „blühende Landschaften“ und forcierte den marktwirtschaftlichen Umbau der DDR-Wirtschaft. Sie verhinderte aber nicht den wirtschaftlichen Niedergang in den neuen Bundesländern. Mit dem Anschlag auf das Ausländerwohnheim in Hoyerswerda im September 1991 begann in Deutschland eine Serie rechtsradikaler Gewalt, die aber auch zu Gegendemonstrationen führte.

1993 trat der Vertrag von Maastricht in Kraft. Die europäische Wirtschafts- und Sozialunion wurde weiterentwickelt; als eine Auswirkung wurde am 1. Januar 2002 der Euro eingeführt. 1994 konnte die christlich-liberale Koalition fortgesetzt werden, aber der Anstieg auf über 4 Millionen Arbeitslose und die Unzufriedenheit mit den Sparplänen der

Regierung führten 1998 zum Ende der Ära Kohl. Die rot-grüne Koalition unter Bundeskanzler Gerhard Schröder und Außenminister Joschka Fischer war mit den Erwartungen eines ökologischen und sozialen Neuanfangs verbunden. Doch Krisen wie etwa das Platzen der New-Economy-Blase 2000, der Terroranschlag auf das World Trade Center am 11.9. 2001 und die Finanzkrise 2008 erschütterten das Weltwirtschaftssystem.

Eines der zentralen Ergebnisse der Schröder-Regierung war die Agenda 2010. Mit den 2004 verabschiedeten sogenannten Hartz-Gesetzen erfolgten der Umbau der Agentur für Arbeit, die Zusammenlegung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe und die Verschärfung der Zumutbarkeitsregelung für Arbeitslose. Der Kündigungsschutz, die Minijobs sowie die Leiharbeit wurden gelockert. Durch Steuersenkungen und eine einheitliche Zinsabschlagssteuer sollten Anreize für mehr Wirtschaftswachstum geschaffen werden. Die Arbeitslosigkeit stieg noch im Frühjahr 2005 auf über 5 Millionen, sank jedoch in den Folgejahren bis Oktober 2013 auf 2,8 Millionen – unter anderem aufgrund des demografischen Wandels. Die wirtschaftliche Stabilisierung gelang nur bedingt: Die Kluft zwischen Reich und Arm in der Gesellschaft wurde größer; die Rente mit 67 Jahren wurde aufgrund der älter werdenden Bevölkerung eingeführt, was jedoch Sozialdemokratie und Gewerkschaften entzweite.

Unter anderem Oskar Lafontaines Austritt aus der SPD und die Gründung der Linkspartei führten zu den Stimmverlusten der SPD und 2005 nach der vorgezogenen Bundestagswahl zur Großen Koalition unter Angela Merkel. Vier Jahre später kam es erneut zu einer christlich-liberalen Koalition. Die wieder dominante neoliberale Wirtschaftsideologie verschärfte die Spaltung des Arbeitsmarktes: Atypische Beschäftigungsformen mit befristeten Verträgen nahmen zu, ebenso Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigung, Leiharbeit und Scheinselbständigkeit. Waren damit geringe Einkommen oder geringere Arbeitszeiten verbunden, wurden diese Beschäftigungsverhältnisse zunehmend prekär.⁶⁰

Der wirtschaftliche Aufschwung wurde durch die 2008 beginnende Finanzkrise und die darauf folgende Staatsschuldenkrise vor allem in Südeuropa gebremst. Die starke wirtschaftliche Position Deutschlands resultierte aus den Reformen des Sozialstaates; die Lohnstückkosten waren durch moderate Tarifpolitik günstig, wodurch innovative Unternehmen Exportüberschüsse erwirtschafteten. Hinzu kommen weitere Erfolgsfaktoren des deutschen Modells des Rheinischen Kapitalismus wie beispielsweise die lang- bis mittelfristige Stakeholder-Orientierung der Unternehmen, die sozialpartnerschaftliche Krisenbewältigung oder die duale Berufsausbildung.⁶¹

Nach der Katastrophe im japanischen Atomkraftwerk Fukushima wurde 2011 in Deutschland der Atomausstieg und der Umstieg auf erneuerbare Energien beschlossen. Bei der Bundestagswahl 2013 zog die FDP nicht mehr in den Bundestag ein, für SPD

60 Vgl. Keller/Seifert 2011, S. 28.

61 Vgl. Abelshauser 2011, S. 503.

und Grüne reichte es nicht zu einer Mehrheit, so dass wieder einmal eine Große Koalition zustande kam: mit Kanzlerin Angela Merkel und Sigmar Gabriel als Bundesminister für Wirtschaft und Energie.

Entwicklungen der Stahlindustrie nach der Wiedervereinigung

Mit der Wiedervereinigung verschärfen sich die Probleme des Personalabbaus in den nicht wettbewerbsfähigen Stahlunternehmen der ehemaligen DDR. Die drei alten Kombinate – Bandstahl Hermann Matern, Rohrkombinat Riesa und das Qualitäts- und Edelstahlkombinat Brandenburg – erzeugten zusammen 7,8 Millionen Tonnen Rohstahl und beschäftigten 80.000 Arbeitnehmer.⁶² Die zur Abwicklung der Wirtschaft eingesetzte Treuhandgesellschaft übernahm nicht mehr wettbewerbsfähige Betriebe, suchte im Kreise der europäischen Stahlproduzenten nach Käufern und organisierte Übergangslösungen. Um Wirtschaftlichkeit herzustellen, mussten die Arbeitsplätze erheblich reduziert werden, denn die ehemaligen Kombinate waren mehr als Stahlunternehmen: Sie boten zahlreiche Dienstleistungen von der ärztlichen Versorgung und der Wohnungswirtschaft bis zum Kulturbetrieb an. Diese Dienstleistungen waren nach den Vorstellungen einer liberalen Marktwirtschaft zu privatisieren; viele private Investoren waren jedoch nicht bereit, diese Leistungen zu übernehmen – was ebenso zum Abbau von Arbeitsplätzen führte. Die Kombinate wurden zerschlagen und zum Großteil an ausländische Konzerne verkauft. Teilweise konnten sie sich mit geringerer Belegschaft am Markt behaupten, etliche Teilunternehmen gingen in Insolvenz. Der Personalabbau in den Unternehmen der neuen Bundesländer wurde begleitet durch ABS-Gesellschaften (vgl. Kap. 2.2.3) und andere Initiativen mit ABM-Beschäftigung.⁶³ Nur bedingt gelang der schnelle Übergang auf dauerhafte neue Arbeitsplätze.

Nach dem kurzfristigen Boom der Wiedervereinigung war die Stahlindustrie Anfang der 1990er Jahre weiterhin von einer strukturellen und konjunkturellen Krise betroffen.⁶⁴ Die Änderung vom Anbieter- zum Nachfrage- bzw. Kundenmarkt war das Ergebnis der globalisierten Konkurrenz. Eine mitunter aggressive Einkaufspolitik, beispielsweise der Automobilindustrie, zwang zu höherer Produktivität und Rationalisierung der Anlagen und Prozesse. Neue Produktionsverfahren wie das Dünnbrammengießen wurden eingeführt, Ministahlwerke mit Elektro-Öfen führten zu mehr Flexibilität. Vorgefertigte Komponenten wie „Tailored Blanks“ wurden direkt in die Produktion des Kunden vor Ort geliefert. Ausgelöst durch den Stahlboom in China stiegen seit Mitte 2000 die Rohstoff- und Transportpreise für die Stahlindustrie und erhöhten erneut den Kostendruck.

An der Saar spitzte sich die Krise zu. In der 1989 gegründeten Dillinger Hütte Saarstahl AG⁶⁵ (DHS) musste 1993 die Saarstahl AG Konkurs anmelden. Der Beschäftigungsab-

62 Vgl. IG Metall 1990, S. 7.

63 Vgl. Die Mitbestimmung 1993, S. 38–43; Gespräch mit Hubert Borns (ehemaliger Arbeitsdirektor Stahl- und Walzwerke Brandenburg und anschließend Riesa) und Hans-Werner Reckstadt (SKET).

64 Vgl. zu den Restrukturierungsmaßnahmen Lompe u. a. 2003, S. 54 f.

65 Vgl. AG der Dillinger Hüttenwerke 2010, S. 134 ff.

bau wurde über die Stahlstiftung Saarland abgewickelt (vgl. Kap. 2.2.3). Der Konkurs wurde erst 2010 beendet und die Zusammenarbeit zwischen der Dillinger Hütte und der Saarstahl AG neu geregelt.⁶⁶ In den Gremien der Montan-Stiftung-Saar und deren Tochtergesellschaft Stahl-Holding-Saar sowie in beiden Unternehmen bestimmen die Arbeitnehmersvertreter paritätisch mit.

Die Schließung des Stahlwerks in Rheinhausen war nicht das Ende der Krisenstrategien an der Ruhr. Weitere Fusionen verbunden mit Standortschließungen, Umstrukturierungen und neuen Verbänden mit teils nur begrenzter Laufzeit waren notwendig.⁶⁷ 1991 kam es zur feindlichen Übernahme der Hoesch AG durch die Fried. Krupp GmbH. Der Konzern firmierte unter Fried. Krupp AG Hoesch-Krupp, der Stahlbereich unter Krupp Hoesch Stahl AG. Nach der Fusion mit Thyssen verschwand der Name Hoesch.

Gespräche einer weiteren Fusion zu einer einheitlichen Stahlgesellschaft im Ruhrgebiet scheiterten vorläufig. Im Frühjahr 1997 kam es zum Versuch einer feindlichen Übernahme der Thyssen AG durch die Krupp-Hoesch AG. Dieser endete in einer Fusion der Stahlbereiche beider Konzerne im Herbst 1997; 1999 wurde durch Fusion der übrigen Unternehmensteile der neue Konzern ThyssenKrupp AG gebildet. In diesem Zusammenhang wurde 2001 das Hüttenwerk Phoenix in Dortmund zugunsten einer Konzentration der metallurgischen Produktion in Duisburg aufgegeben. Die Schließung der Flüssigphase (Hochofen Westfalenhütte und Stahlwerk Phoenix) erfolgte Ende März 2001, ebenfalls die Schließung der Warmbreitbandstraße Westfalenhütte. Der gesamte Prozess wurde über Vereinbarungen mit der IG Metall durch Versetzungen innerhalb des Rhein-Ruhr-Gebietes und einen sozialverträglichen Personalabbau mit Hilfe der Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft (BQV) vereinbart (vgl. Kap. 2.2.3). Gleichzeitig sollten die Unternehmen ca. 1.900 Ersatzarbeitsplätze schaffen⁶⁸. Durch Neuansiedlungen und Standortverlagerungen von Weiterverarbeitungsunternehmen gelang dies. Heute sind Teile des ehemaligen Hüttengeländes Phoenix in Dortmund zu einem Freizeitgelände mit See umgestaltet.

Die Zusammenlegung der Edelstahlsektoren von Thyssen und Krupp bzw. den Vorgängerunternehmen mit Werken in Witten, Siegen, Krefeld, Hagen, Benrath und Hattingen verlief seit den 1970er Jahren ähnlich turbulent. Sie endete vorläufig am Standort Witten 2006/2007 mit dem Kauf durch das Schweizer Unternehmen Schmolz + Bickenbach AG und der Gründung der neuen Deutschen Edelstahlwerke. Die Mitbestimmungsstruktur blieb dort erhalten. Die Standorte Krefeld, Benrath und das Elektrostahlwerk in Bochum wurden als ehemaliges Unternehmen ThyssenKrupp Nirosta 2012 an die finnische Outokumpu verkauft.

66 Bestimmender Anteilseigner wurde die Montan-Stiftung-Saar über ihre Tochtergesellschaft Stahl-Holding-Saar: mit 74,9 % bei der Saarstahl AG und mit 26,12 % bei der AG der Dillinger Hüttenwerke. Bei Letzterer sind ArcelorMittal noch mit 30,08 % und Kleinaktionäre mit 4,72 % beteiligt. Die verbleibenden Anteile sind Beteiligungen untereinander. Vgl.: <http://www.montan-stiftung-saar.de/mss/de/stiftung/index.html> [9.2.2014] bzw. <http://www.stahl-holding-saar.de/shs/holding/struktur/ar/index.shtml.de> [9.2.2014].

67 Vgl. Keuthen 2000, S. 117. Eine ausgezeichnete filmische Dokumentation findet sich im Hoesch-Museum, vgl. http://www.dortmund.de/de/freizeit_und_kultur/museen/hoesch_museum/start_hoesch/ [15.12.2013].

68 Gemäß den Unterlagen des damaligen Arbeitsdirektors der Krupp Hoesch Stahl Rolf Reppel vom Juni 1997.

Grundlegende Veränderungen fanden im Mannesmann-Konzern statt.⁶⁹ 1969 wurde wegen eines Arbeitsteilungsabkommens mit Thyssen unter dem Konzerndach von Mannesmann die Mannesmannröhren-Werke AG neu gegründet, um dort die deutsche Stahlrohrproduktion zu konzentrieren. 1990 stieg die Konzernmutter – nachdem sie sich in mehreren Technologiebereichen breit diversifiziert hatte – in den Mobilfunk ein. Ende der 1990er Jahre begannen Planungen, sich auf diesen zukunftssträchtigen Bereich zu konzentrieren und die übrigen Geschäftsfelder abzustößeln. 1997 wurde das französisch-deutsche Joint Venture Vallourec & Mannesmann Tubes gegründet, in dem beide Partner ihre gesamten Aktivitäten für nahtlos warmgefertigte Rohre und Ölfeldrohre konzentrierten. Die Mannesmannröhren-Werke wurden nach der feindlichen Übernahme des Mannesmann-Konzerns durch das britische Telekommunikationsunternehmen Vodafone im Jahr 2000 an die Salzgitter AG verkauft. Damit ging auch der 50 Prozent-Anteil am Großrohrhersteller Europipe indirekt an die Salzgittergruppe. Der andere Teil von Europipe gehört zur Dillinger Hütte. 2005 wurde die Beteiligung an dem Joint Venture Vallourec & Mannesmann Tubes vollständig durch Salzgitter an die französische Vallourec abgegeben.

Durch eine feindliche Übernahme des französisch-belgisch-luxemburgischen Konzerns Arcelor durch den indisch-britischen Konzern Mittal Steel entstand 2006 ArcelorMittal mit Sitz in Luxemburg. In Deutschland gehören dazu die Produktionsstandorte Bremen⁷⁰ und Eisenhüttenstadt (Flachstahl) sowie Hamburg und Duisburg⁷¹ (Langstahl). Speziell auf EKO Stahl in Eisenhüttenstadt wird in Kapitel 2.2.3 näher eingegangen.

Die ehemalige zur Klöckner Stahl GmbH gehörende Georgsmarienhütte war nach dem Konkurs 1993 als Management-Buy-out neu entstanden. Nach dem Vorbild der amerikanischen Ministahlwerke wurde unter dem alleinigen Gesellschafter Jürgen Grossmann eine Holding aufgebaut, die heute insgesamt 45 Unternehmen vor allem der Stahlweiterverarbeitung umfasst.⁷² Ebenfalls von der Krise betroffen war das von der Klöckner-Werke AG 1957 in Betrieb genommene integrierte Hüttenwerk in Bremen. 1992 wurde der Vergleich angemeldet. Eine Schließung konnte auch wegen der öffentlichen Proteste verhindert werden, aber Personalabbau war unabwendbar. Der luxemburgische Arbed-Konzern übernahm das Unternehmen.⁷³

In der europäischen Stahlindustrie vollzog sich eine Privatisierungswelle sowie eine internationale Fusionswelle: Die französische Usinor Sacilor wurde 1995 privatisiert

69 Vgl. zur Geschichte und aktuellen Situation www.mannesmann.de [30.12.2013].

70 Die Stahlwerke Bremen wurden 1957 von der Klöckner-Werke AG errichtet. Sidmar N. V., Gent, wurde 1994 Mehrheitsgesellschafter der Stahlwerke Bremen GmbH und dadurch in den Arbed-Konzern integriert. Nachdem 2002 die Stahlkonzerne Arbed, Aceralia und Usinor zum Stahlkonzern Arcelor S. A., Luxemburg, und 2007 zum ArcelorMittal-Konzern fusioniert hatten, bilden sie heute mit EKO Stahl (Eisenhüttenstadt) und Sidmar (Gent, Belgien) die Gruppe Nord im Flachstahlsektor der Gruppe.

71 Das ArcelorMittal-Werk Duisburg war Teil der Thyssenstahl AG in Rheinhausen, wurde 1997 von der ISPAT-Gruppe übernommen und ging 2007 auf ArcelorMittal über.

72 Vgl. <http://www.gmh-gruppe.de/de/wir-ueber-uns/gruppenuebersicht/gruppenuebersicht.html> [11.12.2013].

73 Kleeß 2007, S. 144 f.

und schloss sich 2002 mit der Arbed-Gruppe und Arceralia aus Spanien zur Arcelor-Gruppe zusammen. 2006 entstand durch die feindliche Übernahme durch Mittal Steel der weltgrößte Stahlkonzern ArcelorMittal. British Steel fusionierte 1999 mit dem niederländischen Konzern Hoogovens zur Corus Group, die dann 2007 vom indischen Stahlunternehmen Tata Steel übernommen wurde. Die chinesischen Stahlunternehmen machten das Land zum weltgrößten Stahlproduzenten. Der größte deutsche Stahlhersteller ThyssenKrupp bewegte sich 2012 laut der Statistik durch die Wirtschaftsvereinigung Stahl nur noch auf den hinteren Plätzen der Weltstahlproduzenten⁷⁴.

Für die Personalpolitik der Stahlindustrie war in den 1990er Jahren die Kombination des EGKS-Vertrags mit den Montanunions-Vertragsmitteln (MUV) und der Montanmitbestimmung der „Schrittmacher für wegweisende Konzepte einer Strukturbereinigung ohne Massenentlassungen“⁷⁵. Mit dem Auslaufen des EGKS-Vertrages und damit der MUV-Mittel im Jahr 2002 entstanden neue Bedingungen für personalpolitische Maßnahmen. Aktuell sorgen nicht nur hausgemachte Schwierigkeiten wie die Investitionen von ThyssenKrupp in Brasilien und in den USA oder die Stagnation der deutschen Energiewende für Probleme in den Stahlunternehmen. Europaweit führen die Eurokrise, Schwächen der Weltkonjunktur und billiger Stahl aus Asien oder Russland zu Überkapazitäten. Nach Einschätzungen der Gewerkschaften müssten in Europa zwischen 30 Millionen und 80 Millionen Tonnen abgebaut werden.⁷⁶

Human Resource Management und wertorientierte Personalpolitik

In der Wissenschaft des Personalwesens wurden seit Mitte der 1970er Jahre und verstärkt in den 1980er Jahren anglo-amerikanische Konzepte des Human Resource Managements (HRM) diskutiert. So wurde 1990 die Zeitschrift für Personalforschung um den Untertitel „German Journal of Research in Human Resource Management“ erweitert. Mit Best-Practice-Personalkonzepten sollten die Fähigkeiten und Eigenschaften der Mitarbeiter aktiviert und enger mit der Unternehmensstrategie verknüpft werden. Die Verantwortung der Linienvorgesetzten sollte gestärkt werden, ebenso wie neue Formen der Beteiligung der Mitarbeiter⁷⁷ (vgl. Kap. 2.1.5). Mit den deutschen industriellen Beziehungen sind die für die Personalpolitik abgeleiteten Strategien nur bedingt vereinbar⁷⁸. In Deutschland griff vor allem Christian Scholz⁷⁹ Entwicklungen wie HRM und andere unternehmerische Personalkonzepte auf. Mit eigenen Begrifflichkeiten wie „Darwiportunismus“ – abgeleitet aus Darwinismus (Survival of the fittest) und Opportunismus (Gelegenheiten zum eigenen Vorteil nutzen) – empfiehlt er Strategien individualisierter Personalarbeit. Mit Mitbestimmung hatten diese Vorstellungen wenig

74 Vgl. <http://www3.stahleisen.de/Portals/stahleisen/EE5-Top-18.jpg> [26.12.2013].

75 Vgl. Karin Benz-Overhage 2000, S. 1. In diesem Tenor war auch ihre Einschätzung auf der Vollkonferenz der Engeren Mitarbeiter 1999.

76 Vgl. Schäfer 2013, S. 48.

77 Vgl. Weitbrecht 1998, S. 17 f.

78 Vgl. die kritische Aufarbeitung durch Wächter 2013, S. 366.

79 Vgl. Scholz 2014; Mitbestimmung spielt bei ihm nur im Rahmen der rechtlichen Bedingungen eine Rolle, vgl. ebd. S. 19 ff.

zu tun, wie eine Diskussion mit ihm und dem DGB-Vorstand Dietmar Hexel auf der Vollkonferenz 2005 zeigte.

In der unternehmensorientierten Personalarbeit wurden die Forderungen der HRM aufgegriffen und vor allem Instrumente für höherqualifizierte Mitarbeiter umgesetzt.⁸⁰ Beispielsweise nennt eine Studie von Kienbaum Management Consultants für 2007 Top-Themen wie Talent-/Potenzialträger-Management, Nachfolge-Management und Strategisches Kompetenz-Management.⁸¹ Begriffe wie „Personalmanagement für Lernende Organisationen“, „wertorientierte Personalpolitik“ oder Wissensmanagement wurden modern. Auch in den Fachausschüssen der Engeren Mitarbeiter tauchten die Begriffe auf, jedoch wurden sie in den Zusammenhang der praktizierten Mitbestimmung gestellt.

Wunderer bezeichnete die aktuelle Phase der Entwicklung der Personalarbeit als „Ent- und Intrapreneuring“⁸², also als unternehmerische und wertorientierte Ausrichtung nicht nur der Unternehmensführung, sondern auch der Mitarbeiter. Teile seines Konzeptes standen im Mittelpunkt seines Vortrages auf der Vollkonferenz der Engeren Mitarbeiter im Jahr 1994. Mit dem Konzept meinte er:

- „Mitarbeiter als wichtigste, wertvollste und sensitivste Unternehmensressource. Das Personalmanagement soll sie als Mitunternehmer gewinnen, entwickeln und erhalten. Wertschöpfung (added value) als Oberziel
- Zentralisierung des strategischen und konzeptionellen Personalmanagements bei gleichzeitiger Delegation operativer Personalarbeit an die Linie
- Unternehmerisches Mitwissen, Mitdenken, Mithandeln und Mitverantworten in allen wesentlichen Unternehmensentscheidungen. Damit integrierte und gleichberechtigte Mitwirkung bei der Unternehmensphilosophie, -politik, und -strategie mit besonderer Berücksichtigung von ‚Mensch und Arbeit‘. Evaluation der ökonomischen und sozialen Folgen von Unternehmensentscheidungen (Personal-Controlling)
- Die Geschäftsleitung, insbesondere ein für Personal (Human Ressourcen und Humankapital) verantwortliches Mitglied, das zentrale Personalmanagement als ‚Wertschöpfungs-Center‘ sowie die Linie (als dezentrales Personalmanagement).“⁸³

Das Konzept der wertorientierten Personalarbeit⁸⁴ will Personalarbeit zu einem strategischen Businesspartner werden lassen, der zur Steigerung des Unternehmenswerts beiträgt. Die Arbeit soll sich auf Kernkompetenzen konzentrieren und operative Aufgaben in Personal-Shared-Services auslagern. Aufgrund der Internationalisierung der

80 Vgl. DGFP 2002, S. 183.

81 Vgl. Jochmann 2008, S. 10.

82 Vgl. Wunderer 1992.

83 Ebd., S. 149.

84 Vgl. Pietsch 2006.

Stahlindustrie ist sie auch mit diesen Tendenzen konfrontiert. Der Druck auf die Kosten, die Veräußerung von nicht mehr rentablen Unternehmensteilen und Veränderungsmanagement wurden zu dauerhaften Themen. Dass dieser aus der angelsächsischen Tradition stammende Ansatz der einzige für die Personalarbeit sei, sah der Fachausschuss Neue Instrumente wertorientierter Unternehmensführung anders: „In Europa dominieren Unternehmensstrategien, die auf Innovation zielen, soziale Verantwortung wahrnehmen, die mit Qualität und Effizienz auf die Kunden auf den Gütermärkten ausgerichtet sind. Diese Unternehmen stehen heute in einem doppelten Wettbewerb einerseits auf Güter- und Absatzmärkten und andererseits auf dem Kapitalmarkt. Unternehmensstrategien erweisen sich als ebenso erfolgreich, wenn sie auf langfristige Anlage, auf Aktionärstreue, auf Vermögensbildung und Altersversorgung und damit auf langfristige Interessen der Kapitaleigner und der Mitarbeiter zielen, statt auf kurzfristige Steigerung des Unternehmenswerts.“⁸⁵

Die Gleichzeitigkeit von Flexibilität und Sicherheit fand unter dem Begriff Flexicurity Eingang in die Diskussion des Personalwesens und der Arbeitsmarktpolitik. Die Europäische Kommission griff dieses arbeitsmarktpolitische Konzept auf, das in den 1990er Jahren in den Niederlanden und in Dänemark entwickelt worden war. Demnach sollen flexible Arbeitsmärkte mit sozialer Sicherheit für die Beschäftigten verbunden werden.⁸⁶ In der Vollkonferenz 2006 wurde das Thema diskutiert. Besonders die Ansätze zur Beschäftigungssicherung in der Krise seit 2009 zeigen, wie dies in der Stahlindustrie erreicht wurde. Die Tarifverträge für den Stahlbereich ermöglichen Altersteilzeit und Arbeitszeitreduzierung zur Beschäftigungssicherung sowie die Einführung von Arbeitszeitkonten. Anderenorts wurde dies durch praktizierte „Bündnisse für Arbeit“⁸⁷ oder das bei VW praktizierte Modell der „Fabrik 5000 x 5000“⁸⁸ erreicht.

Entwicklung der Mitbestimmung

Die Montanmitbestimmung erlebte durch die Wiedervereinigung einen kurzfristigen Anstieg. Engere Mitarbeiter gingen als Arbeitsdirektoren zu ostdeutschen Stahl- und Maschinenbaukombinaten, unter anderem Hans Werner Reckstatt zu SKET⁸⁹ nach Magdeburg, Hans-Peter Neumann zu EKO Stahl, Wilfried Peper zur Maxhütte Unterwellenborn⁹⁰. Weitere Arbeitsdirektoren, die nicht aus dem Kreis der Engeren Mitarbei-

85 Fachausschuss Neue Instrumente wertorientierter Unternehmensführung, 2004, S. 9.

86 Einen Überblick über die Diskussion und den Forschungsstand gibt das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, vgl. <http://infosys.iab.de/infoplattform/dokSelect.asp?pkyDokSelect=54&show=Lit> [29.12.2013].

87 Vgl. die verschiedenen Praxisbeispiele in Büttner/Kirsch 2002.

88 Vgl. Hartz 2001, S. 142 ff.

89 Zum Kombinat SKET zählten 1989 18 Betriebe mit etwa 30.000 Mitarbeitern; 1996 scheiterte die Privatisierung. Nach der Abwicklung wurden 1997 Auffängesellschaften gegründet, die 2009 als private Dienstleister im Maschinen- und Anlagenbau 417 Mitarbeiter beschäftigten; vgl. <http://www.sket.de/wir-machen-das.html> [8.11.2013].

90 Am 9. April 1992 erwarb die Arbed-Gruppe den Kernbereich der Maxhütte Unterwellenborn mit der 1985 in Betrieb genommenen kombinierten Formstahlstraße. Im Februar 2012 übernahm der CSN-Konzern (Companhia Siderúrgica Nacional) mit Hauptsitz in Brasilien die heutigen Stahlwerke Thüringen. Vgl. <http://www.stahlwerk-thueringen.de> [8.11.2013].

ter stammten, wurden in den kleineren Stahlunternehmen eingesetzt: in der Stahl- und Walzwerke Riesa AG, in der Sächsischen Edelstahlwerke AG in Freital, im Stahl- und Walzwerk Hennigsdorf sowie in den Gröditzter Stahlwerken. Nach dem Schrumpfen unter die für das Montanmitbestimmungsgesetz geltende Grenze von 1.000 Mitarbeitern entfielen diese Arbeitsdirektorenstellen. Engere Mitarbeiter wurden gar nicht oder nur vereinzelt ernannt, so dass 2013 die Engeren Mitarbeiter bis auf diejenigen bei EKO Stahl nur noch aus den westdeutschen Unternehmen stammten.

1996 wird die Richtlinie zum Europäischen Betriebsrat deutsches Gesetz, 2004 auch die Europäische Aktiengesellschaft. Folgende Stahlunternehmen haben 2013 einen Eurobetriebsrat⁹¹: ArcelorMittal, Dillinger Hütte, Outokumpu ThyssenKrupp, Vallourec Mannesmann.

1998 wird der Bericht der Kommission Mitbestimmung der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung veröffentlicht⁹². Durch zahlreiche Gutachten belegt kamen die Wissenschaftler, Gewerkschaftler und Arbeitgebervertreter zu einer positiven Einschätzung der Mitbestimmung: „[...] als ein Element der einzelwirtschaftlichen Leitungs- und Entscheidungsstruktur (corporate governance) von am Markt konkurrierenden Unternehmen, unter Berücksichtigung der Interessen und Bedürfnisse aller Beteiligten. In dieser Eigenschaft wird Mitbestimmung heute auch von Arbeitgeberseite nicht mehr grundsätzlich in Frage gestellt. [...] Als Element der Leitungsstruktur des Unternehmens hat sich die Mitbestimmung, insbesondere im Gefolge der zweiten Gesetzgebungswelle in den siebziger Jahren, als wirkungsvolles Mittel zu dessen sozialer Integration erwiesen. Indem die deutsche Mitbestimmung die repräsentative Mitwirkung der Beschäftigten an Entscheidungen des Arbeitgebers auf eine gesetzliche Grundlage und damit im Prinzip außerhalb des betrieblichen Streits stellt, entlastet sie das Verhältnis zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern von Konflikten. Die dadurch ermöglichte vertrauensvolle Zusammenarbeit hat den breiten Einsatz nicht-hierarchischer und informationsintensiver Führungsmethoden sowie die Entstehung kooperativer Unternehmenskulturen begünstigt. [...] Wo Unternehmensleitungen und Mitbestimmungsträger gemeinsam bemüht waren, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in Anpassung an schwieriger gewordene Marktbedingungen, und insbesondere an einen wachsenden Kostendruck, wiederherzustellen oder zu verteidigen, kam es zu einem Prozess kooperativer Modernisierung, in dessen Verlauf sich nicht nur Struktur und Strategie der Unternehmen veränderten, sondern auch, trotz gleichbleibender Rechtsgrundlage, die Funktionsweise der Mitbestimmung. In den besten Fällen geschieht dies durch Einbettung der Mitbestimmung in eine kooperative, den Besonderheiten des betreffenden Unternehmens entsprechende Unternehmenskultur, die es den Beteiligten ermöglicht, sich mehr als vorher auf informelle Übereinkünfte in gegenseitigem Vertrauen zu stützen.“⁹³

91 Vgl. die Liste der Eurobetriebsräte des European Trade Union Institut (ETUI): http://www.ewcdb.org/list_agreements.php [26.12.2013]. Es fehlen die Salzgitter AG und die Deutschen Edelstahlwerke. Die Georgsmarienhütte verfügt im Konzern statt über einen Konzernbetriebsrat über eine Arbeitsgemeinschaft der Betriebsräte.

92 Vgl. Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998.

93 Ebd., S. 7–14.

Die Stärkung der Betriebsräte führte zur Tendenz des Co-Managements⁹⁴. Betriebsräte verstanden sich nicht ausschließlich als Gegenmacht, sondern wurden zu Mitverantwortlichen. Diskreditiert wurde diese Haltung durch die gerichtlich geahndete Korruptionsaffäre im VW-Konzern. Daher sollte eher von einer Verbindung von Konflikt- und Kooperationsfähigkeit der Interessenvertretung gesprochen werden, oder wie Arbeitsdirektor Rolf Reppel es ausdrückte: „Konflikte müssen ausgetragen werden! Dabei muss jedoch unter Partnern eine ‚praktikable Streitkultur‘ entwickelt werden, bei der um das optimale Ergebnis gerungen wird, bei der der Kompromiss aber auch als die natürlichste Art der Verständigung unter demokratisch gesinnten Menschen angesehen wird.“⁹⁵

Die rot-grüne Bundesregierung unter Kanzler Gerhard Schröder setzte im Juli 2005 eine weitere Kommission „Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung“ ein. Sie war beauftragt, Vorschläge für eine Anpassung des Gesetzes über die Mitbestimmung in großen deutschen Kapitalgesellschaften (paritätische Mitbestimmung) an geänderte wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen zu erarbeiten. Als Vorsitzender der Kommission fungierte wieder der ehemalige sächsische Ministerpräsident und CDU-Politiker Kurt Biedenkopf. Die zweite „Biedenkopf-Kommission“ beendete ihre Arbeit Ende 2006 mit der Übergabe ihres Berichtes an Bundeskanzlerin Angela Merkel. Ein gemeinsames Ergebnis der Arbeitgeber und Gewerkschaften konnte nicht erreicht werden. Die Wissenschaftler Wolfgang Streeck, Professor am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, und Hellmut Wißmann, ehemaliger Präsident des Bundesarbeitsgerichts, erklärten in einer eigenen Stellungnahme, dass sie keinen Grund sähen, eine prinzipielle Revision der deutschen Unternehmensmitbestimmung vorzuschlagen. Stattdessen plädierten sie für eine behutsame Weiterentwicklung und kommen zu folgender Einschätzung: „Nach Ansicht der wissenschaftlichen Mitglieder ist sowohl die betriebliche Mitbestimmung als auch die Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten ihrem Auftrag gerecht geworden, ein wirksames Instrumentarium zum Ausgleich unterschiedlicher Interessen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zur Verfügung zu stellen. Der kooperative Ansatz der Mitbestimmung hat nicht nur positive Auswirkungen auf die Motivation und das Verantwortungsbewusstsein der Arbeitnehmer, sondern durch seinen Beitrag zum Erhalt des sozialen Friedens auch bedeutende gesellschaftspolitische Auswirkungen. Unternehmen können und sollten sich die Produktivität der Kooperation im Wettbewerb nutzbar machen.“⁹⁶

In den montanmitbestimmten Unternehmen scheinen die Arbeitnehmerrechte und die Institutionen noch intakt, während für viele Bereiche der Wirtschaft schon zu beobachten ist, dass Mitbestimmungsrechte ausgehöhlt werden und Arbeitsbedingungen sich verschlechtern. Die Unternehmensführung unter der Dominanz der Finanzmärkte und der Globalisierung orientiert sich an den Interessen der Shareholder und steuert mit

94 Vgl. die Zusammenstellung verschiedener Aspekt und Meinungen dazu in Klitzke u. a. 2000.

95 Reppel 2000, Referat auf der Veranstaltung des IGM-Vorstandsbüros.

96 Zitiert in Hans-Böckler Stiftung 2007, S. 3.

Kennziffern der Wertsteigerung. Diese Ergebnisvorgaben wirken sich bis auf die Betriebsebene aus und beeinflussen die Personalarbeit. So wird Leiharbeit nicht nur zum Ausgleich von Spitzenauslastung genutzt und Routinearbeiten werden durch Werkverträge mit Niedriglöhnen ausgeführt. Durch Betriebsvereinbarungen mit dem Grundsatz „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ in der Stahlindustrie sollten solche Entwicklungen ausgeschlossen sein.

Wissenschaftler leiten daraus sogar eine generelle Krise der industriellen Beziehungen ab⁹⁷ oder zumindest eine Erosion bzw. Transformation vor allem im Bereich der Tarifverträge und der Arbeitsbedingungen⁹⁸. Lompe beschrieb die Entwicklung mit folgenden Faktoren:

Transformation der industriellen Beziehungen

- „Verlagerung von Flächentarifverträgen auf die betriebliche Ebene
- Tertiärisierung industrieller Bereiche und Abbau von Mitbestimmung durch Ausgliederung von Dienstleistungen
- kein Konsens hinsichtlich der Mitbestimmung
- Zunahme der betrieblichen Mitbestimmung: Betriebsrat als Machtzentrum
- Verbetrieblichung der Beziehung Betriebsrat und Gewerkschaften
- Zunahme direkter Partizipation⁹⁹

Müller-Jentsch kommt in einem aktuellen Beitrag zu einer eher positiven Einschätzung der Entwicklung des Systems der industriellen Beziehungen, in dem Gewerkschaften weiterhin eine starke Rolle spielten und Branchentarifverträge verbindliche Orientierungen schaffen würden. Für die Mitbestimmung sieht er sogar das Gegenteil: „Die Institutionen der Mitbestimmung sind hingegen nicht erodiert. Auf betrieblicher Ebene haben sich neue Formen ausgebildet; die gesetzliche Mitbestimmung wurde durch eine Vielzahl von Partizipationsmodellen ergänzt. Auf Unternehmensebene war die Mitbestimmung zeitweiligen Angriffen ausgesetzt, die verstummt sind; sie hat heute den Segen aller politisch maßgeblichen Institutionen und Organisationen und ist auch international kein Hindernis für Investitionen und Fusionen. In der Europäischen Union konnte die Institution des Europäischen Betriebsrats als anerkannter Akteur seine Position festigen, während der Soziale Dialog zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberorganisationen auf europäischer Ebene sein Potential nicht entfalten konnte.“¹⁰⁰ Sicherlich gibt es Belege in der Stahlindustrie für eine Stärkung der Mitbestimmung im europäischen

97 Eine gute Analyse der aktuellen Entwicklung geben Brinkmann/Nachtwey 2013.

98 Vgl. ebenso die etwas andere Einschätzung von Müller-Jentsch 2013.

99 Lompe u. a. 2003, S. 61 ff.

100 Müller-Jentsch 2013, S. 279 f.

Kontext, aber auch Gegenbeispiele einer veränderten Position aufgrund zum Beispiel internationaler Anteilseigner oder extremer Zwänge des Marktes.

Tabelle 3: Arbeitsdirektorenstellen Stahl 2013

Arbeitsdirektoren in den Unternehmen der Stahlindustrie am 1.1. 2014 gemäß Montanmitbestimmungsgesetzen oder vertraglichen Regelungen	
ThyssenKrupp AG	Georgsmarienhütte Holding GmbH
Business Area Materials International der ThyssenKrupp AG	Georgsmarienhütte GmbH
ThyssenKrupp Marine Systems AG	ArcelorMittal Duisburg GmbH
ThyssenKrupp Bilstein GmbH	ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH
ThyssenKrupp System Engineering GmbH	ArcelorMittal Bremen GmbH
ThyssenKrupp Elevator Deutschland ¹	AG der Dillinger Hüttenwerke ⁵
ThyssenKrupp Steel Europe AG	Saarstahl AG ⁵
ThyssenKrupp Rasselstein GmbH ²	Saarschmiede GmbH
ThyssenKrupp Electrical Steel GmbH ²	Hüttenwerke Krupp Mannesmann GmbH
ThyssenKrupp Hoesch Hohenlimburg GmbH ²	DEW - Deutsche Edelstahlwerke GmbH
Salzgitter AG ³	Outokumpu Nirosta GmbH
Salzgitter Flachstahl GmbH	Vallourec Deutschland GmbH
Grobblech/Profilstahl ⁴	
Mannesmannröhren-Werke GmbH	

Quelle: eigene Zusammenstellung

¹Die Obergesellschaft ThyssenKrupp Elevator AG gehört zur 76er Mitbestimmung und die Arbeitsdirektorenstelle wurde mit einer Person ohne IG Metall-Mitgliedschaft besetzt.

²Für diese Unternehmen wurde ein gemeinsamer Arbeitsdirektor bestellt.

³Im Rahmen des Reorganisationsprojekts „Salzgitter AG 2015“ erfolgte eine neue Konzernorganisation ab 1. Januar 2014. Die SZST Salzgitter Service und Technik wurde in den Konzern rückintegriert.

⁴In diesem Geschäftsbereich wurde ein gemeinsamer Arbeitsdirektor für folgende Unternehmen bestellt: Ilsenburger Grobblech GmbH, Salzgitter Mannesmann Grobblech GmbH, Peiner Träger GmbH.

⁵Für diese Unternehmen wurde ein gemeinsamer Arbeitsdirektor bestellt.

Zum Jahresbeginn 2014 gilt die Montanmitbestimmung oder entsprechende Vereinbarungen in 26 Unternehmen mit 24 Arbeitsdirektoren, da zum Teil mehrere Unternehmen von einer Person abgedeckt werden (vgl. Tabelle 3). Innerhalb der Konzerne besteht eine „Hierarchie“ der Arbeitsdirektoren durch die Obergesellschaften und die abhängigen Tochterunternehmen. In zwei weiteren Unternehmen der stahlnahen Weiterverarbeitung – bei der Luitpoldhütte AG¹⁰¹ und bei Risse + Wilke Kaltband GmbH & Co¹⁰² – wurden gewerkschaftlich engagierte Arbeitsdirektoren bestellt.

Schwerpunkte der Arbeitsgemeinschaft 1990 bis 2013

Schon auf der Vollkonferenz 1990 beginnt die Auseinandersetzung mit den neuen Bundesländern, ein Fachausschuss beschäftigt sich daraufhin mit der aktiven Strukturpolitik. Die westdeutschen Erfahrungen mit dem Personalabbau etwa in der Stahlstiftung Saarland wurden zum Vorbild der Transfergesellschaften in der ostdeutschen Stahlindustrie. Gleichzeitig setzte sich 1990 bis 1992 der Leitungsausschuss mit Standortbestimmung und Perspektiven der Arbeitsgemeinschaft auseinander. Hieraus entstand ein internes Arbeitspapier zu den Schwerpunkten einer zukunfts- und mitbestimmungsorientierten Personalpolitik (vgl. Kap. 2.1.3), das auf der Vollkonferenz 1992 präsentiert wurde.

Die Engeren Mitarbeiter waren auch außerhalb der Unternehmen präsent. Einige referierten 1995 auf einer europäischen Stahlkonferenz in Brüssel mit dem Thema „Qualifikation für Qualität“ über die betriebliche Praxis vor allem der Qualifizierung.¹⁰³ Auf dem Festakt 50 Jahre Montanmitbestimmung am 21. Mai 2002 in Essen waren die Engeren Mitarbeiter mit einem Stand vertreten.

Ab Mitte der 1990er Jahre waren die Internationalisierung und die aktuellen Entwicklungen in der Personalwirtschaft sowie in den Managementtheorien Thema auf mehreren Vollkonferenzen und spiegeln sich in Fachausschussarbeiten wider. Mit Rolf Wunderer, Professor an der Universität St. Gallen, referierte 1994 ein Vertreter der unternehmerisch orientierten Personalwirtschaft. Ein theoretisch orientierter Fachausschuss stellte 2001 den Zusammenhang dar zwischen dem aus der amerikanischen Literatur stammenden Konzept der High Performance Workforce Practice und der Mitbestimmung und setzte sich mit neuen Instrumenten wertorientierter Unternehmensführung auseinander. Stets aber dominierten praktischen Themen aus den Unternehmen die Vollkonferenzen der Arbeitsgemeinschaft.

101 Kein montanmitbestimmtes Unternehmen; aufgrund der historischen Entwicklung als ehemaliges Klöckner-Unternehmen ist der Arbeitsdirektor in der Hans-Böckler-Stiftung und als IG Metall Mitglied aktiv. Er war Personalleiter und ist seit 1996 Vorstandsmitglied. Die Luitpoldhütte im bayrischen Amberg hat ca. 500 Mitarbeiter bei einem Umsatz von ca. 90 Mio. Euro. Die Aktiengesellschaft gehört zu 74 % dem russischen Unternehmen JSC Cheboksary Aggregate Works, zu 26 % dem Freistaat, vgl. <http://www.luitpoldhuette.de> [15.12.2013].

102 Kein montanmitbestimmtes Unternehmen; aufgrund der historischen Entwicklung als ehemaliges Hoesch-Unternehmen ist der Geschäftsführer und Arbeitsdirektor ehemaliger Engerer Mitarbeiter und IG Metall Mitglied. Das mittelständische Familienunternehmen Risse + Wilke Kaltband GmbH & Co übernahm im Jahr 1998 das Iserlohner Kaltwalzwerk von Hoesch Hohenlimburg; 350 Mitarbeiter, Jahresumsatz 140 Mio. Euro, vgl. <http://www.risse-wilke.de/Daten-und-Fakten.13.0.html> [20.12.2013].

103 Vgl. Franz/Geisler 1995; Details siehe Kap. 2.3.6

Seit 2004 nahmen an den Vollkonferenzen auch die Betriebsratsvorsitzenden und deren Stellvertreter aus den Stahlunternehmen teil. Dies führte etwa auf der Vollkonferenz 2010, die als „Open Space“ mit offenen moderierten Arbeitsgruppen organisiert war, zu einer breiten Diskussion von Themen der guten Personalarbeit in und nach der Krise. Die Betriebsräte wurden jedoch nicht in die Fachausschüsse integriert. Wissenschaftliche Mitarbeiter der Gewerkschaften oder der Hans-Böckler-Stiftung waren nur gelegentlich in die Arbeit eingebunden – abgesehen von der dauerhaften Unterstützung durch Hartmut Klein-Schneider vom Referat Personal- und Sozialwesen der HBS und von der fachlichen Zuarbeit in den Fachausschüssen. 2007 fand eine Mitgliederbefragung zur Arbeit der Arbeitsgemeinschaft statt.¹⁰⁴ Sie gab Aufschluss über die von den Mitgliedern präferierten Ziele des Netzwerkes (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Ziele der Arbeitsgemeinschaft

Ziele der Arbeitsgemeinschaft: Prioritäten der Engeren Mitarbeiter	Antworten in % (Mehrfachnennung möglich)
Aufzeigen und Gestalten konzeptioneller Lösungen	72
Gegenseitige fachliche Unterstützung	66
Dialog über Herausforderungen	54
Einflussnahme auf die öffentliche Diskussion	32
Unmittelbare Unterstützung der Arbeitsdirektoren	30
Entwicklung von Problemlösungen	30
Erschließung eigener Arbeits- und Handlungsfelder	14
Förderung der Idee der Mitbestimmung	12

Quelle: Ergebnis der Mitgliederbefragung 2007

Die Mitglieder äußerten in der Befragung folgende Kritikpunkte und Veränderungswünsche:

- schneller aktuelle Themen bearbeiten
- effizienter arbeiten
- mehr Unterstützung durch Arbeitsdirektoren, Gewerkschaften und die Hans-Böckler-Stiftung
- deutlicher öffentlich positionieren und profilieren
- Zusammenarbeit verbessern, mehr Verbindlichkeit und Beteiligung
- Zusammenarbeit mit Betriebsräten
- mehr Dialog untereinander
- bessere Vermarktung und Öffentlichkeitsarbeit

Als Ergebnis wurden teilweise die Form der Vollkonferenz geändert und andere Formen der Zusammenarbeit beschlossen. Die Präsenz der Engeren Mitarbeiter auf den

¹⁰⁴ Von den damals 121 Mitgliedern wurde eine Rücklaufquote von 41 % ausgewertet.

Arbeitsdirektorenkonferenzen wurde verstärkt: So präsentierten sie 2007 auf einer der Konferenzen Best-Practice-Beispiele der nichtmateriellen Arbeitnehmerbeteiligung und 2008 auf einer weiteren Tagung Beispiele für Initiativen für Jugendliche ohne Ausbildungsplätze. Beide Male bereiteten Ad-hoc-Ausschüsse die Tagungen vor und stellten den Arbeitsdirektoren und den Engeren Mitarbeitern die Vorträge auf einer CD-ROM zur Verfügung. Parallel wurden die Ergebnisse auch von Fachausschüssen bearbeitet. Die Engeren Mitarbeiter leisteten auch Unterstützung für Konferenzen der Arbeitsdirektoren beim Bundesarbeitsministerium zum Thema „Ausbildung und Alternativen zur vorzeitigen Pensionierung in der Stahlindustrie“. In einem Gespräch des Leitungsausschusses mit Detlef Wetzel, dem damaligen 2. Vorsitzenden der IG Metall, im Mai 2008 wurde eine engere Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft verabredet.

2007 wurde die Vollkonferenz zusammen mit der IG Metall als offene Mitbestimmungstagung unter dem Titel „Die Mitbestimmung – Erfolgsfaktor des Standortes Deutschland und Eckpfeiler des europäischen Sozialmodells“ organisiert. Im praktischen Teil wurden Formen materieller Erfolgsbeteiligung aus der Stahlindustrie vorgestellt, die seitens der IG Metall durchaus kritisch beleuchtet wurden. Die Praxisberichte zu den Herausforderungen der Personalarbeit galten der Personal- und Organisationsentwicklung.

Ergänzend zu den Fachausschüssen fanden 2007 erstmals eintägige Veranstaltungen unter dem Motto „Praxis vor Ort“ statt: bei Rasselstein zum Gesundheitsmanagement, bei Salzgitter Flachstahl zu Personalentwicklung/Assessmentcenter; 2009 bei den Deutschen Edelstahlwerken zu Lebensarbeitszeitkonten und bei ArcelorMittal Bremen zu unternehmensinternen Arbeitsmärkten.

2008 widmete sich die Vollkonferenz der betrieblichen Bildung sowie den Herausforderungen und Perspektiven hinsichtlich des Lernens im beruflichen Alltag. Nach einem Einstiegsreferat von Peter Dehnbostel, Professor an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, und einer Podiumsdiskussion präsentierten die Fachleute der Stahlindustrie ihre Erfahrungen mit Qualifizierung auf verschiedenen Ebenen.

Angesichts der Finanzkrise hatte 2009 das Thema Beschäftigungsstabilität Priorität. Im Dialog mit der Wirtschaftsvereinigung und der IG Metall wurden die in der Stahlindustrie eingesetzten Instrumente wie Kurzarbeit und Zeitkonten dargestellt. Ein Ad-hoc-Ausschuss führte eine Befragung bei den Arbeitsdirektoren Stahl zum Umgang der Stahlindustrie mit der Krise durch. Ihre Ergebnisse wurden vom Sprecher der Arbeitsdirektoren auf dem Stahldialog der Wirtschaftsvereinigung 2010 präsentiert (vgl. Kap. 2.2.4).

Im gleichen Jahr begann im Leitungsausschuss eine Diskussion zur Erstellung einer Vision mitbestimmter Personalarbeit unter dem Titel „Gute Personalarbeit“. An dem mehrstufigen Prozess sollten möglichst viele Mitarbeiter, aber auch Betriebsräte teil-

nehmen. Auf der Vollkonferenz 2010 unter dem Titel „Gute Personalarbeit in und nach der Krise“ wurden neue Formen der moderierten Vollkonferenz erprobt, die eine aktivere Beteiligung der Engeren Mitarbeiter sowie der anwesenden Betriebsräte ermöglichen sollte. Auf der Großplenumsveranstaltung, die als Open Space organisiert war, diskutierten Arbeitsgruppen die Fragen: „Was bedeutet Personalarbeit für uns?“ und „Wie können wir unsere Vision exzellenter Personalarbeit verwirklichen?“. In einer offenen Diskussion haben die Teilnehmenden folgende Themen für die Arbeitsgruppen vorgeschlagen:

- Unternehmen demografiefest gestalten
- Schichtarbeit und Verlängerung der Lebensarbeitszeit
- Wie kann man Teilzeit (für Ältere) finanziell attraktiv gestalten?
- Wie können Personalkosten „schöngerechnet“ werden?
- Wie muss ein Studium gestaltet sein, um einen exzellenten Personalmanager zu formen?

Es wurde unmittelbar nach Interesse an der Mitarbeit an einem der Themen gefragt. Die Arbeitsgruppen nahmen als Fachausschüsse in den Wochen nach der Vollkonferenz ihre Arbeit auf. Der Fachausschuss Schichtarbeit und Verlängerung der Lebensarbeitszeit arbeitet noch heute an Möglichkeiten, Schichtarbeitern eine längere Erwerbstätigkeit zu ermöglichen. Eine Arbeitsgruppe gab als Ergebnis ihrer Arbeit eine Empfehlung heraus, wie ein Studium der Personalwirtschaft gestaltet sein sollte.

Die Diskussion im Leitungsausschuss über eine Konzeption guter mitbestimmter Personalarbeit führte noch nicht zu einer einheitlichen Stellungnahme. Auf der Vollkonferenz 2011 wurden erste Ergebnisse aus der betrieblichen Praxis auf einem sogenannten „Marktplatz der Ideen“ präsentiert. Auf den Vollkonferenzen 2012 und 2013 behandelten Wissenschaftler und Praktiker in ihren Vorträgen erneut ausgewählte Bausteine einer guten Personalarbeit wie etwa „Attraktive Stahlarbeit“ und das „Betriebliche Gesundheitsmanagement“. Neue Fachausschüsse griffen 2012 Themen wie Flexibler Ausstieg aus dem Erwerbsleben oder Ergonomie auf.

Themen der Vollkonferenzen 1990 bis 2013

- Neue Bundesländer: Stahlkrise und Mitbestimmung
- Zukunft der Personalarbeit
- Mitbestimmung und Organisation
- Innovationen
- Europäische Stahlindustrie: Struktur – Strategie – Beschäftigung
- Moderne Personalwirtschaft
- Unternehmensbewertung und Qualitätsaudit
- High Performance Workforce Practice
- Flexibilität und Stabilität
- EFQM – ein Instrument wertorientierter Unternehmensführung
- Personalarbeit im demografischen Wandel
- Zukunftsszenarien für eine erfolgreiche unternehmerische Personalpolitik und Mitbestimmung
- Funktionswandel der Personalarbeit
- Wertbeitrag des Personalwesens und Mitarbeiterbeteiligung
- Formen materieller Erfolgsbeteiligung
- Perspektiven der betrieblichen Bildung im Lebenslauf
- Beschäftigungsstabilität in einer dynamischen Industrie
- Gute Personalarbeit in und nach der Krise
- Personalarbeit und neue Medien
- Attraktive Stahlarbeit
- Betriebliches Gesundheitsmanagement

Themen der Fachausschüsse 1990 bis 2013

- Arbeitssicherheit
 - Arbeits- und Gesundheitsschutz
 - Ergonomie in der Stahlindustrie
- Bildung
 - Aus- und Weiterbildung
 - Auswahlverfahren für Auszubildende
 - Qualifizierung praktisch begabter Jugendlicher
 - Initiativen für Jugendliche ohne Ausbildungsplätze
 - Studium für Personalmanager
 - Wissensbewahrung
- Krisenbewältigung
 - Möglichkeiten einer aktiven Strukturpolitik – Schaffung neuer Arbeitsplätze
 - Personalanpassung unter den neuen gesetzlichen Voraussetzungen
 - Transfergesellschaften weiterentwickeln
 - Umgang der Stahlindustrie mit der Krise 2008/2009
- Management und Mitbestimmung
 - Managementtechnik und Mitarbeiterbeteiligung
 - Benchmarking
 - Mitarbeiterzufriedenheit
- Neue Instrumente wertorientierter Unternehmensführung
- Ergebnisverbesserungsprozesse und nichtmaterielle Arbeitnehmerbeteiligung
- Personalarbeit
 - Integration von Produktion und Instandhaltung
 - AT-Angestellte
 - Anwesenheitsquote
 - Personalarbeit in mitbestimmten Unternehmen
 - Personalarbeit bei Mergers and Acquisitions
 - Verbesserung der Anwesenheitsquote
 - Demografischer Wandel
 - Personalentwicklung, Nachfolgeplanung, Rekrutierung
 - Arbeitnehmerüberlassung, Leiharbeit, Zeitarbeit
 - Schichtarbeit
 - Flexibler Ausstieg aus dem Erwerbsleben
 - Neue Medien und Personalarbeit
- Entgelte
 - Grundsätze zum Leistungsentgelt
 - Materielle Mitarbeiterbeteiligung

2 Exemplarische Arbeitsinhalte der Engeren Mitarbeiter

2.1 Personalpolitik und Mitbestimmung

2.1.1 Grundsätze und Struktur der Personalarbeit

In den Fachausschüssen, in den Darstellungen des Selbstverständnisses in internen Papieren und Protokollen des Leitungsausschusses sowie in den Reden der Arbeitsdirektoren und Engeren Mitarbeiter auf den Vollkonferenzen stand immer wieder ein Thema im Vordergrund: die Auseinandersetzung mit praktischer Personalarbeit und Mitbestimmung. In mehreren, teils parallel stattfindenden Fachausschüssen behandelte die Arbeitsgemeinschaft Ende der 1960er Jahre Grundsätze und Strukturen der Personalarbeit unter den Bedingungen der Montanmitbestimmung. Die mit den Arbeitsdirektoren, der IG Metall und dem WSI geführte Diskussion diente dem Selbstverständnis der Engeren Mitarbeiter und der Weiterentwicklung der Personalarbeit in den Unternehmen unter den veränderten Rahmenbedingungen der Stahlindustrie.

Der **Fachausschuss Innerbetriebliche Information** legte im April 1968 seinen Abschlussbericht vor. Er befasste sich mit einem breiten Spektrum damaliger Formen arbeitgeberorientierter Informationspolitik: mit der Informationspolitik der Human-Relations-Bewegung, der wissenschaftlichen Betriebsführung, den informellen Gruppen, den auf Betriebsebene zugestandenen Mitwirkungsmöglichkeiten der partnerschaftlichen Unternehmen und dem Harzburger Modell. Diese Instrumente – so die Kritik der Kollegen – zielten „einseitig auf die Erhöhung der Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer ab und berücksichtigen nicht ausreichend die Ansprüche auf mitbestimmungsgemäße Information. Das Unternehmertum als herrschende Interessenschicht setzt u. a. seine monopolisierten Kenntnisse als Instrument der Unternehmensführung ein“¹⁰⁵.

Die Praxis der Informationspolitik in den Mitbestimmungsunternehmen wurde im Bericht des Fachausschusses detailliert dargestellt. Beschrieben wurden die ausgeprägten Informationskanäle über gemeinsame paritätische Ausschüsse mit den Betriebsräten und der Austausch vor allem des Arbeitsdirektors mit den Versammlungen der Vertrauensleute. Der Anspruch eines „kooperativen Informationsmodells“ habe für jeden Arbeitnehmer „für einen ausreichenden Spielraum des Mitwissens und Mitbestimmens zu sorgen“¹⁰⁶. In dem 1975 veröffentlichten Bericht¹⁰⁷ wurde sehr detailliert an vielen Beispielen die Informationspraxis auf ideologische und autoritäre Sprachmuster hin untersucht und kritisch diskutiert.

105 Fachausschuss Innerbetriebliche Information, 1968, S. 51.

106 Ebd., S. 52.

107 Fachausschuss Sprache, Information und Mitbestimmung, 1975.

Eines der engagiertesten Gründungsmitglieder der Arbeitsgemeinschaft und zudem in den Jahren 1967 bis 1970 deren Sprecher war Alfred Heese. 1972 betonte er in einem Referat zu den „Konsequenzen des neuen Betriebsverfassungsgesetz für die betriebliche Sozialarbeit“ sein Verständnis der Unternehmensverfassung, „dem ökonomischen Prinzip das humane Prinzip als gleichberechtigt gegenüberzustellen“¹⁰⁸. Eine so verstandene soziale Betriebspolitik müsse als ein integrierter Bestandteil der Unternehmenspolitik die Belange der Arbeitnehmer in allen Bereichen und auf allen Ebenen berücksichtigen.

Der **Fachausschuss Ziele und Methoden einer aktiven Personalpolitik**¹⁰⁹ hatte den Auftrag, die an der Verwaltung orientierte Personalpolitik durch fortschrittliche Elemente zu ergänzen. Dazu wurde eine Bestandsaufnahme personalpolitischer Zielsetzungen in den Unternehmen der deutschen Eisen- und Stahlindustrie durchgeführt. Basis der Überlegungen war schon Anfang der 1970er Jahre die Gleichrangigkeit individueller Freiheit und unternehmerischer Anforderungen unter folgenden Voraussetzungen: „Die Unternehmen der qualifizierten Mitbestimmung sehen sich verpflichtet, die Erwartungen der Mitarbeiter gleichrangig mit denen der Kapitaleigner in die Ziele der Unternehmenspolitik zu integrieren. Die auf die Erreichung dieser Unternehmensziele gerichtete Politik schließt eine Personalpolitik ein, die jedem Mitarbeiter den Freiheitsspielraum ermöglicht, den er als mitwissender, mitdenkender, mitbestimmender und mitverantwortender Mensch im Rahmen und zur Verwirklichung der Unternehmensziele auszufüllen willens ist. Voraussetzung für diese Personalpolitik sind menschengerecht gestaltete Arbeitsplätze, ein angemessenes Entgelt, fortschrittliche Aus- und Weiterbildungsangebote, leistungsentsprechende Aufstiegschancen und zeitgemäße soziale Einrichtungen.“¹¹⁰

Beschrieben wurden die schriftlich formulierten personalpolitischen Grundsätze, die Ende der 1960er Jahre von Unternehmen wie den Salzgitter Hüttenwerken, der Hoesch AG und der Rheinstahl Hüttenwerke AG besonders auf aktive Personalpolitik ausgerichtet waren. Daraus wurden vom Fachausschuss fachliche Zielvorstellungen für die zentralen Fachabteilungen abgeleitet:

- Förderung der Mitarbeiter mit dem Anspruch, „jedem Mitarbeiter in seinem Arbeitsalltag das Bewusstsein zu geben, dass seine persönlichen Erwartungen im Rahmen der Unternehmensziele entsprechend seiner persönlichen Leistung erfüllt werden können.“¹¹¹
- Aus- und Weiterbildung mit dem Ziel, den Nachwuchs und die Mitarbeiter nicht nur fachlich zu bilden, sondern auch sie „zu mitdenkenden, leistungsbereiten und verantwortungsbewussten Mitarbeitern“¹¹² zu fördern.

108 Vgl. Kruse u. a. 2010, S. 19.

109 Vgl. Fachausschuss Ziele und Methoden einer aktiven Personalpolitik, 1971, S. 6.

110 Ebd., S. 6.

111 Ebd., S. 14.

112 Ebd., S. 16.

- Arbeitswirtschaft mit den Aufgaben der Arbeitsgestaltung und Entgeltpolitik so gestalten, dass „bei gebührender Beachtung des Prinzips der Wirtschaftlichkeit als Zielvorstellungen nicht aus dem Auge verloren wird, dass personalpolitische Maßnahmen stets auf Menschen einwirken und dass diese Einwirkung nur dann erfolgreich sein wird, wenn sie mit den Wertvorstellungen und Erwartungen der Mitarbeiter weitgehend übereinstimmen [...] Arbeitssicherheit und Gesundheitsdienst zur Unterstützung der Vorgesetzten und Planungsabteilungen“¹¹³ dienen.

Der **Fachausschuss Führungsstil, Führungsorganisation und Mitbestimmung** wurde 1969 ins Leben gerufen. Er hatte seinen Ausgangspunkt in der Auseinandersetzung mit neuen Formen der Unternehmens- und Konzernorganisation, die von amerikanischen Unternehmensberatern gefördert wurden. In seinem zweiten Bericht beschäftigte er sich mit Modellen des Führungsstils. Beide Teile zusammen wurden 1973 veröffentlicht¹¹⁴. Zur Unterstützung wurden Heinz Seidel (Hans-Böckler-Gesellschaft) sowie Wolfgang Spieker (WSI) beteiligt, sodass von einer guten Abstimmung mit der Gewerkschaft auszugehen ist. Basis dieser Arbeit waren mitbestimmungspolitische Grundsätze zur Umsetzung der Parität zwischen Kapital und Arbeit auf allen Unternehmensebenen bis „so nahe wie möglich an den Arbeitsplatz“¹¹⁵. Bei der Führungsorganisation ging es um institutionelle bzw. organisatorische Fragen der Mitbestimmung, vor allem in dezentralen Unternehmensformen. Verschiedene Formen des Zusammenwirkens von Aufsichtsräten, Unternehmensleitung und Betriebsräten wurden aufgezeigt. Statt extrem hierarchischer Führungsorganisationen wurden Formen der Mitwirkung der Betriebsräte auf unterschiedlichen Ebenen, unter anderem mit Arbeits- bzw. Personaldirektoren vorgestellt, die satzungsgemäß – so die Forderung des Fachausschusses – abgesichert sein mussten. Auf der Ebene Mitarbeiter/Vorgesetzte wurden Elemente eines „kooperativ-mitbestimmungsgemäßen Führungsstils“¹¹⁶ herausgearbeitet.

1969 und nochmals 1990 bearbeiteten **Fachausschüsse die Situation der AT-Angestellten**¹¹⁷. Sie erarbeiteten Lösungsvorschläge zu deren stärkeren Integration unter Berücksichtigung der Tarifpolitik, der Betriebsverfassung und der Mitbestimmung. Nicht nur die Abgrenzung dieses Personenkreises im Betriebsverfassungsgesetz und ihre spätere Rolle im 76er Mitbestimmungsgesetz waren zentrale Punkte. Es ging auch darum, inwiefern der Arbeitsdirektor für diese Beschäftigtengruppe zuständig ist. In einigen Unternehmen, etwa bei Thyssen und der Dillinger Hütte, lag die Zuständigkeit noch sehr lange beim Vorstandsvorsitzenden.

Die Rolle des Arbeitsdirektors bzw. seiner Mitarbeiter und die Organisation von Personalarbeit beschäftigte 1977 den **Fachausschuss Organisation des Vorstandsresorts**

113 Ebd., S. 24.

114 Fachausschuss Führungsstil, Führungsorganisation und Mitbestimmung, 1973, 2. unveränd. Aufl., 1990.

115 Ebd., S. 2.

116 Ebd., S. 3.

117 Fachausschuss Situation der AT-Angestellten, 1969; Fachausschuss Personalpolitik für AT-Angestellte, 1996; vgl. auch die spätere empirische Erhebung bei Betriebsräten, Bollmeyer/Voß 2003.

des Arbeitsdirektors. Dessen erster Bericht¹¹⁸ wurde 1988 ergänzt und überarbeitet¹¹⁹. Zunächst wird darin die Entwicklung des Ressorts des Arbeitsdirektors in seinen Anfängen sowie unter den Bedingungen der 76er Mitbestimmung beschrieben. Darüber hinaus werden unterschiedliche Formen der mitbestimmten Personalarbeit auch in Konzernstrukturen dargestellt. Neben rechtlichen Aspekten sowie den wirtschaftlich-technischen Belangen des jeweiligen Unternehmens werden mitbestimmungspolitische Gesichtspunkte hervorgehoben. Demnach sollten folgende Prinzipien der Zusammenarbeit mit den Betriebsräten gelten:

- „Jeder örtliche Betriebsrat [hat] einen verantwortlichen Gesprächs- und Verhandlungspartner [...]
- Impulse kooperativer und kollegialer Führungsformen [strahlen] auch auf die anderen Ressorts [aus ...]
- Unteilbare Zuständigkeit für den gesamten Personal- und Sozialbereich [...]
- Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat [...] auf paritätisch besetzte Ausschüsse übertragen
- Zustandekommen von Entscheidungen, die von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite gemeinsam getragen werden.“¹²⁰

Beschrieben wurde einerseits das Funktionalmodell der Personalarbeit mit den weiter unterteilten Hauptfunktionen: Arbeitswirtschaft, Personal- und Sozialwirtschaft, Bildung, Sicherheitswesen, Betriebsärztlicher Dienst. Bis auf den direkt dem Arbeitsdirektor unterstellten Datenschutzbeauftragten waren keine Stabsfunktionen vorgesehen. Für örtlich getrennte oder divisionale Unternehmen wurde eine Mischform aus Divisional- und Funktionalprinzip empfohlen. „Die Vertretung des arbeitsdirektorialen Bereichs wird jedoch – fachlich ungeteilt – einer örtlichen, werklichen oder spartenbezogenen Personal- und Sozialleitung übertragen. Daneben sind zentrale Stäbe für Grundsatzfragen eingerichtet.“¹²¹ Zusätzlich wurde ein Referentenmodell für kleinere Unternehmenseinheiten innerhalb eines Unternehmensverbundes betrachtet. Die Personalreferate innerhalb der jeweiligen Unternehmenseinheit waren zentral der Hauptfunktion Personal- und Sozialwirtschaft unterstellt. Sie waren Ansprechpartner vor Ort. Sie wurden um zentrale Funktionsbereiche (Arbeitswirtschaft, Bildung, Sicherheitswesen und Betriebsärztlicher Dienst) ergänzt.

In der 1981 durchgeführten empirischen Erhebung des **AD-hoc-Ausschusses Zur Repräsentation des mitbestimmten Unternehmens durch den Arbeitsdirektor und die Mitarbeiter**¹²² wurden die Vertretungen außerhalb des Unternehmens erfasst: Ne-

118 Fachausschuss Organisation des Vorstandsressorts Arbeitsdirektor, 1977.

119 Fachausschuss Organisation des Vorstandsressorts Arbeitsdirektor, 2. überarb. und erw. Aufl., 1988.

120 Ebd., S. 16.

121 Ebd., S. 35.

122 Ad-hoc-Ausschuss Zur Repräsentation des mitbestimmten Unternehmens durch den Arbeitsdirektor und die Mitarbeiter, 1981.

ben rechtlich ausgegliederten Ressortfunktionen waren dies vor allem der Arbeitgeberverband, die Wirtschaftsvereinigung, Industrie- und Handelskammern, Gerichte, die Selbstverwaltung der Sozialversicherung und der Arbeitsverwaltung sowie überbetriebliche Bildungseinrichtungen. Die Autoren sahen darin die „gesellschaftliche Ausstrahlung der qualifizierten Mitbestimmung“¹²³.

Die Formen der Personalarbeit entsprachen den Anforderungen der in den 1980er Jahren noch gängigen Organisationsformen der Stahlkonzerne. Einerseits handelte es sich um selbständige Stahlunternehmen wie die Dillinger Hütte, andererseits um Konzerne wie Hoesch, Krupp oder Thyssen mit einer Zentrale und abhängigen Tochterfirmen, die der Montanmitbestimmung unterlagen oder vertraglich gleichgestellt waren. Deutlich wurde, dass sich das Personalwesen von einer Verwaltungsabteilung zu einem aktiven, fachlich geprägten Teil einer weiterhin noch funktional organisierten Unternehmensführung weiterentwickelt hatte.

Die Arbeitsgemeinschaft beschäftigte sich in ihren Fachausschüssen weiterhin auch mit Detailproblemen. Ein Beispiel aus dem Jahr 1977 ist die Auseinandersetzung mit Sozialbilanzen als Form der erweiterten **arbeitnehmerbezogenen Unternehmensrechnung**.¹²⁴ Sozialindikatoren sollten die Ziele der Personalpolitik, aber auch der Arbeitnehmer berücksichtigen: „[...] umgekehrt führt die regelmäßige Berichterstattung zu einer Weiterentwicklung der Personalpolitik im Dialog mit den Arbeitnehmern und ihren Vertretern.“¹²⁵ In der Praxis der Stahlunternehmen setzten sich Sozialbilanzen nicht durch, allenfalls einzelne Indikatoren fanden Eingang in die Personal- und Sozialberichte. Eine Nutzung für die Interessenvertretung war nur bedingt – es war ein Instrument des „Personalmarketings“, da im Gegensatz zu Frankreich keine verbindlichen Standards festgelegt wurden.

1981 wurden weitere neue Fachausschüsse zu Problemen der Personalarbeit eingerichtet. Nicht alle Fachausschüsse führten zu Berichten oder gar Veröffentlichungen. Ein eklatantes Beispiel war der **Ausschuss Immaterielle betriebliche Leistungen**, der sich mit Beratung und Betreuung der Mitarbeiter durch die Abteilungen der Arbeitsdirektionen befasste. Angesichts der Befürchtungen, den Controllern willkommene Streichungskataloge in der Krise zu liefern, wurde auf die Veröffentlichung verzichtet.

Das Personalwesen in den montanmitbestimmten Unternehmen entwickelte sich weiter. Exemplarisch stellte auf der Vollkonferenz 1999 Günter Geisler, Arbeitsdirektor der Salzgitter AG, seinen Bereich Personal und Soziales vor.¹²⁶ Aufbauend auf dem von ihm zusammen mit Alfred Heese ursprünglich erarbeiteten Schema der Entwicklung der Arbeitsschwerpunkte im arbeitsdirektionalen Bereich¹²⁷ (vgl. Abb. 3) sah er die

123 Ebd., S. 30.

124 Fachausschuss Arbeitnehmerbezogene Unternehmensrechnung, 1986.

125 Ebd., S. 7.

126 Referat auf der Vollkonferenz 1999 von Günter Geisler, unveröffentlichte Folien.

127 Vgl. Geisler/Heese 1986, S. 180.

Rolle des Arbeitsdirektors als Konsensmanager und die Zukunft vor allem in der Personalentwicklung, der materiellen Mitarbeiterbeteiligung sowie in einer Ausdehnung des Ideenmanagements. Die Realität der Montanmitbestimmung wurde empirisch in einem wissenschaftlichen Projekt der Hans-Böckler-Stiftung am Beispiel der Salzgitter AG mit der PPS GmbH und der EKO Stahl GmbH untersucht.¹²⁸ Das Ergebnis fassen die Autoren wie folgt zusammen: „Als Ergebnis zeigt sich, dass die Montanmitbestimmung auch heute noch von den meisten Akteuren als ein hohes Gut angesehen wird, auch wenn Rollen, Aufgaben und Beziehungen der relevanten Mitbestimmungsträger sich nachhaltig geändert haben. Offensichtlich generiert das Modell weiterhin eine konsensorientierte Unternehmenskultur, die es auch unter heutigen Geschichtsbedingungen am ehesten ermöglicht, ökonomische und soziale Rationalitäten angemessen miteinander zu verknüpfen.“¹²⁹

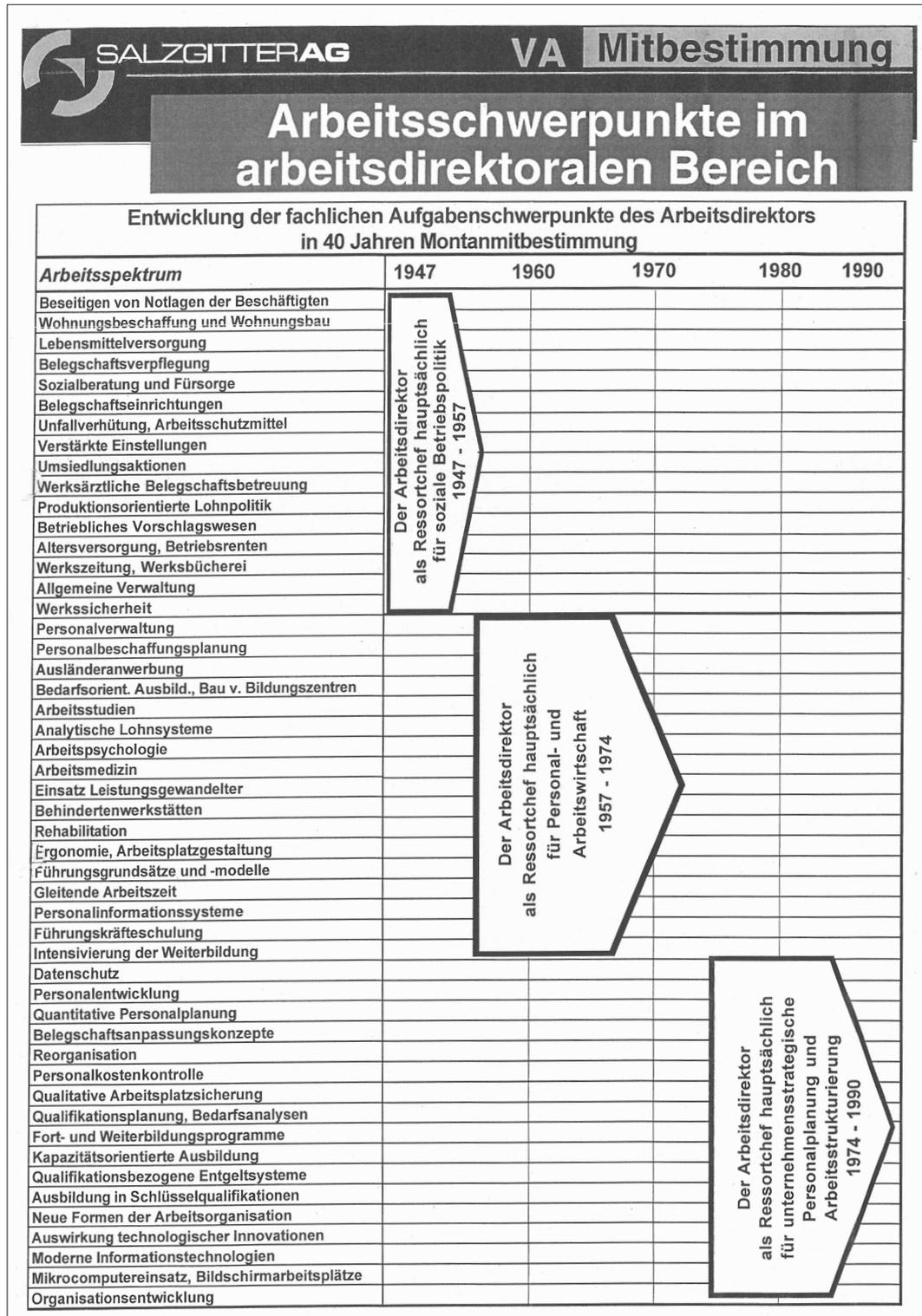
Für die Rolle des Arbeitsdirektors und damit auch indirekt der Engeren Mitarbeiter in seinem Ressort kommt die Studie zu einer realistischen Einschätzung. Als Teil des Managements ginge die Funktion über das klassische Personalressort hinaus. Der montanmitbestimmte Arbeitsdirektor würde nicht als von Betriebsrat oder Gewerkschaften gesteuert angesehen, sondern ihm würde eine dominante Rolle im Unternehmen zugeschrieben: „durch die pragmatische Zusammenführung von Unternehmens- und Arbeitnehmerinteressen für eine strategische Optimierung der innerbetrieblichen Faktorkombinationen.“¹³⁰

128 Vgl. Lompe u. a. 2003 und Lompe/Weis 2001. Das Projekt, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung, der Salzgitter AG und der EKO Stahl GmbH, wurde von Prof. Dr. Klaus Lompe und Mitarbeitern an der TU Braunschweig/Institut für Sozialwissenschaften von November 1999 bis Ende 2001 bearbeitet. Durchgeführt wurden Belegschaftsbefragungen an allen Standorten, 120 Experteninterviews mit betrieblichen und außerbetrieblichen Akteursgruppen. Zur PPS GmbH, der Personal-, Produktions- und Service-Gesellschaft, vgl. Kap. 2.2.2.

129 Lompe 2003, S. 408.

130 Ebd., S. 422.

Abb. 3a: Arbeitsschwerpunkte im arbeitsdirektoralen Bereich 1947 bis 1990



Quelle: Referat auf der Vollkonferenz 1999 von Günter Geisler, unveröffentlichte Folien.

Abb. 3b: Arbeitsschwerpunkte im arbeitsdirektoralen Bereich 1995 bis 2015

SALZGITTERAG		VA Mitbestimmung	
Arbeitsschwerpunkte im arbeitsdirektoralen Bereich			
Entwicklung der fachlichen Aufgabenschwerpunkte des Arbeitsdirektors ab den 90er Jahren			
Arbeitsspektrum	1995	2005	2015
Unternehmenskultur/Unternehmensphilosophie	Der Arbeitsdirektor als Ressortchef und Konsensmanager 1995 - 2015		
CI-Konzepte			
Zirkelarbeit			
Geschäftspolitische Grundsätze			
Gestaltung von Arbeits-, Führungs-, und Organisationskonzepten			
AN-Beteiligung zur Altersvers. u. Vermögensb., Förderung/Finanzierung Vorruhest.			
Innerbetriebl. Veränderungsprozesse			
Weiterentw. der mitbestimmungsspezif. Info-, Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen			
Moderation und Organisation des Interessenausgleichs			
Innerbetriebliche Beziehung zwischen Arbeitgeber/Arbeitnehmer			
Vertrauensmanagement			
Ökologische Konvention			
Qualifikation für Kundenorientierung			
Arbeits- und Sozialbeziehungen			
Ideenwerkstatt/Ideencenter			
Organisations- und Prozeßoptimierung			
Incentiveprogramme und -konzepte			
Cafeteriasysteme			
Arbeitsmodelle/Flexibilisierung			
Altersteilzeit			
Dienstleistungs-/Beschäftigungskonzepte (Externe Vermarktung arbeitsmedizinischer, ergonomischer, sicherheitstechnischer und Qualifizierungsleistungen)			
Poolkonzepte (Arbeitskräfte)			

Quelle: Referat auf der Vollkonferenz 1999 von Günter Geisler, unveröffentlichte Folien.

2.1.2 Mitbestimmter Führungsstil

Auf der Ebene Mitarbeiter/Vorgesetzter wurden durch den **Fachausschuss Führungsstil, Führungsorganisation und Mitbestimmung**¹³¹ schon zu Beginn der Arbeitsgemeinschaft Elemente eines „kooperativ-mitbestimmungsgemäßen Führungsstils“ herausgearbeitet. Anspruch war eine Demokratisierung am Arbeitsplatz und eine Humanisierung der Arbeitsbedingungen. Die historische Entwicklung der Mitarbeiterführung wurde ausführlich dargestellt. Neue Ansätze der unterschiedlichen Management-by-Stile aber auch das damals verbreitete Harzburger Modell wurden kritisch betrachtet. Aus psychologischer Sicht sollte eine andere Form der Machtverteilung und -ausübung entwickelt werden, deren Umsetzung jedoch abstrakt, wenngleich sehr differenziert dargestellt wurde. Konkreter wurden Instrumente zur Verwirklichung des Führungsstils beschrieben: Information und Konsultation, Besprechungen, Personalbeurteilung, Personalförderung, Sanktions- und Beschwerderegung, Organisationsplan und -anweisung, Stellenbeschreibung bis hin zur Verankerung des Führungsstils in der Arbeitsordnung. Die Empfehlungen sollten als offene Modelle verstanden werden, die in den Unternehmen unterschiedlich angewendet werden könnten. Die Analyse von Führungsgrundsätzen in der Stahlindustrie Anfang der 1970er Jahre, die in dem Bericht wiedergegeben wurden, zeigt Gemeinsamkeiten. Ausdrücklich werden die Mitbestimmungsrechte und die aktive Einbeziehung der Betriebsräte festgehalten. Zur Weiterentwicklung empfahl der Bericht, „Betriebsräte und Vertrauensleute [...] stärker als bisher nicht nur innerhalb ihrer Schutz- und Kontrollfunktion, sondern auch innerhalb des Entscheidungsablaufs einzusetzen“¹³². Hier werden erste Ansätze einer nicht nur auf institutionelle Mitbestimmung bezogenen Zusammenarbeit deutlich. Der Beteiligung am Arbeitsplatz, dem Verhältnis Mitarbeiter/Vorgesetzte sowie der Mitbestimmung wurde größere Bedeutung beigemessen.

Ende der 1970er Jahre griff der **Fachausschuss Das mitbestimmungsgemäße Führungsmodell**¹³³ das Thema wieder auf und bezog sich auf die frühere Studie. Günter Geisler, der auch schon im vorausgehenden Ausschuss mitgearbeitet hatte, war der erste Sprecher, bis er im April 1977 zum Arbeitsdirektor berufen wurde. Wissenschaftlicher Mitarbeiter war Ulrich Briefs vom WSI des DGB, der auch an der Diskussion um die arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre beteiligt war. Veröffentlicht wurde die Studie 1982, sie berücksichtigt daher bereits die Krisenbedingungen der Stahlindustrie. Ziel der Arbeit war es, die autoritären Führungsstrukturen im Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem bzw. zu den Mitbestimmungsträgern aufzubrechen und einen mitbestimmungsgemäßen Führungsstil einzuführen. Angestrebt wurde sowohl die Demokratisierung als auch Humanisierung der Arbeitswelt, um die Interessen der abhängig Beschäftigten gegenüber einer nur auf Sicherung und Ausbau der Kapitalinteressen orientierten Strategie der Führung zu schützen. Bezugsrahmen war das mon-

131 Fachausschuss Führungsstil, Führungsorganisation und Mitbestimmung, 1973, 2. unveränd. Aufl., 1990.

132 Ebd., S. 72.

133 Fachausschuss Das mitbestimmungsgemäße Führungsmodell, 1982.

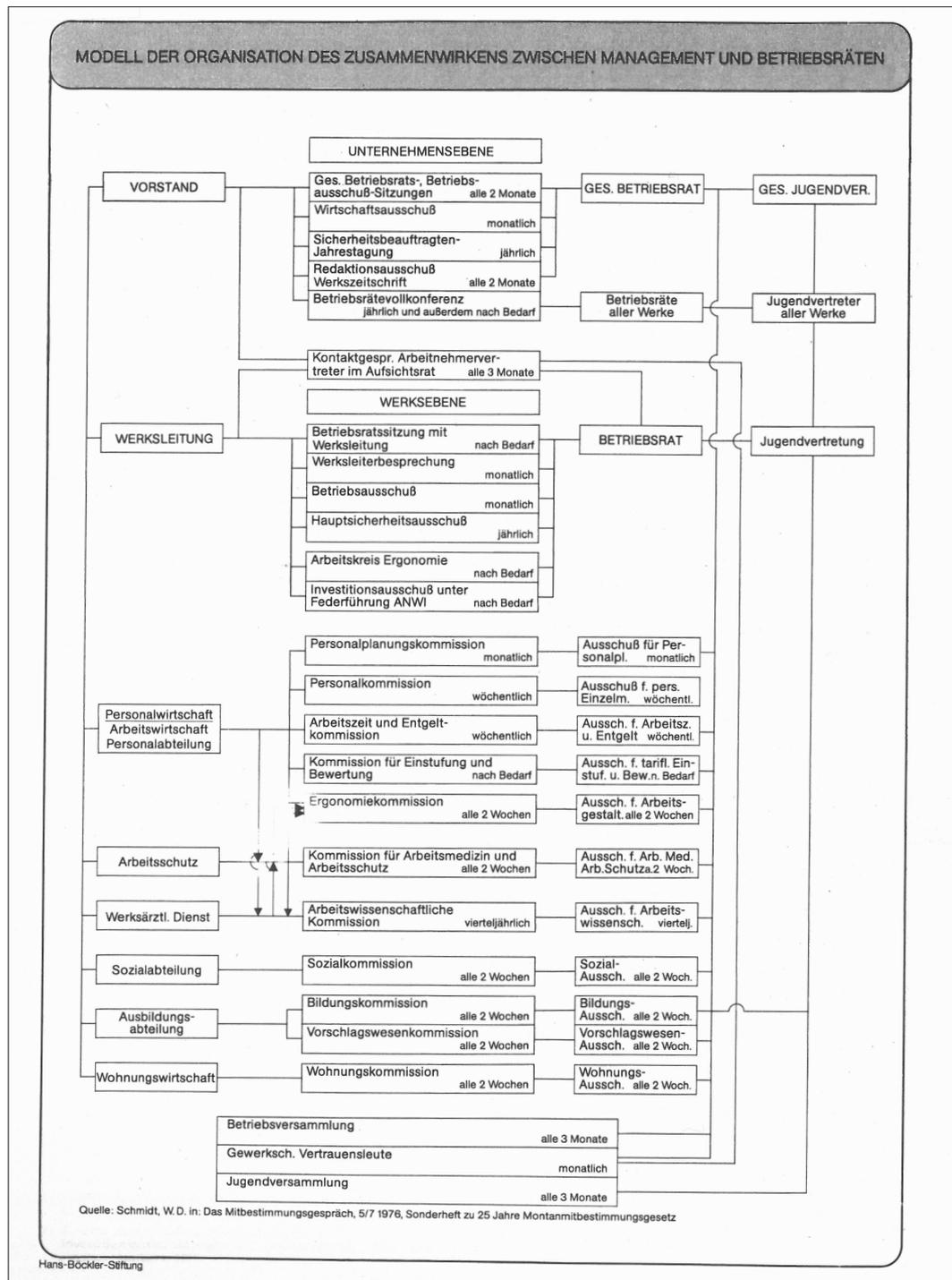
tanmitbestimmte Unternehmen und das Betriebsverfassungsgesetz. Der Fachausschuss sah darin die „Ansatzpunkte oder Kristallisationspunkte für die Auslösung von Prozessen, die die Machtverhältnisse zugunsten der Arbeitnehmer – allerdings nur durch deren Mobilisierung – weiter verändern“¹³⁴. Der kooperative Führungsstil zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem sollte eine stärkere Einbeziehung der Mitarbeiter ermöglichen. Klassische Instrumente wie Delegation, Konsultation und Information sowie Konfliktregulierung und Beschwerderegeln wurden ergänzt um Formen der Zusammenarbeit mit den Betriebsräten und die bewährte Struktur der paritätischen Ausschüsse¹³⁵ (vgl. Abb. 4). Dabei sollte die institutionelle Mitbestimmung den kooperativen Führungsstil zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem im Aufsichtsrat, durch den Arbeitsdirektor und durch die Betriebsräte absichern. Sie sollte ihn in einem tripolaren Verhältnis „erst kontrollierbar und durchsetzbar“¹³⁶ machen.

134 Ebd., S. 10.

135 Ebd., S. 22. Ursprünglich stammte dieses Schema aus der Dissertation von Günter Geisler 1975, S. 245. Erneut dargestellt in Geisler/Heese 1986, S. 198.

136 Fachausschuss Das mitbestimmungsgemäße Führungsmodell, 1982, S. 23.

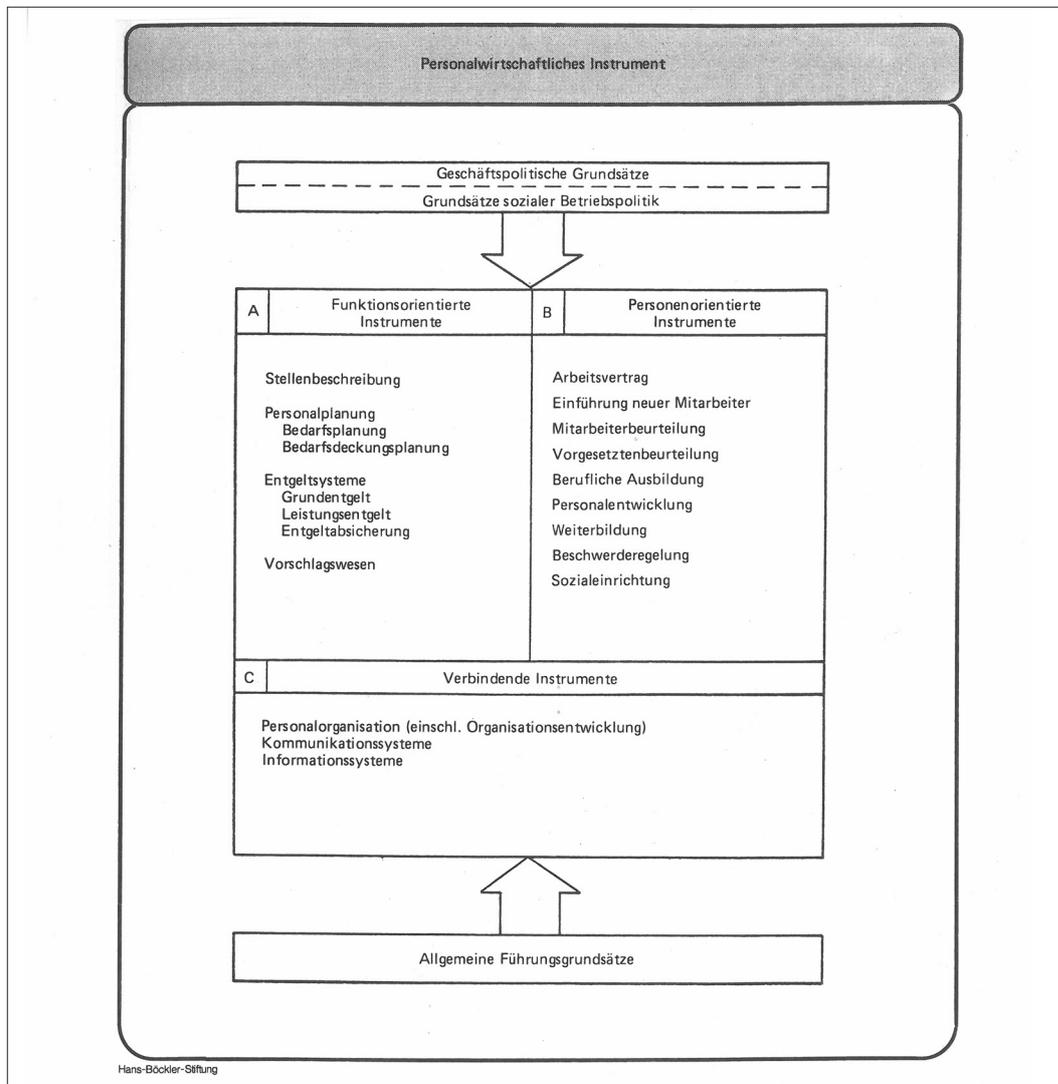
Abb. 4: Modell der Organisation des Zusammenwirkens zwischen Management und Betriebsrat



Quelle: Fachausschuss Das mitbestimmungsgemäße Führungsmodell, 1982, S. 22.

Personalwirtschaftliche Instrumente¹³⁷ (vgl. Abb. 5) in sehr breitem Umfang sollten dazu dienen, den mitbestimmungsgemäßen Führungsstil zu institutionalisieren.

Abb. 5: Personalwirtschaftliches Instrument



Quelle: Fachausschuss Das mitbestimmungsgemäße Führungsmodell, 1982, S. 27.

In Annäherung an den damals noch relativ neuen Begriff Organisationsentwicklung¹³⁸ wurde durch den Fachausschuss betont, dass zwei Ziele erreicht werden sollten: „Steigerung der Produktivität und Wirtschaftlichkeit bei gleichzeitiger Verbesserung der Arbeitsbedingungen und damit die Humanisierung der Arbeit.“¹³⁹ Abgesichert werden

137 Ebd., S. 27.

138 Vgl. ebd., S. 88. Im Anhang der Fachausschussarbeit wird der Begriff Organisationsentwicklung (OE) erläutert. Ein Mitglied des Fachausschusses ging ausführlicher darauf ein: Krüger 1982: OE als Instrument für die Führung bringe mehr Flexibilität und Dynamik und für Arbeitnehmer mehr Eigeninitiative und Kommunikation, aber mit einem festen Platz der Mitbestimmungsträger im Prozess. Damit greift er schon Ideen auf, die in späteren Veränderungsprojekten in der Stahlindustrie eine wichtige Rolle spielten (vgl. Kap. 2.1.5).

139 Fachausschuss Das mitbestimmungsgemäße Führungsmodell, 1982, S. 26.

sollte das Führungsmodell durch Führungsgrundsätze und Schulung.

Das Ergebnis der Arbeit wurde in Prinzipien zusammengefasst. Deren Schwerpunkt lag wiederum auf den personalpolitischen Bedingungen im Handlungsfeld der Engeren Mitarbeiter. Daher ist dieser Fachausschuss auch ein Ausdruck der Weiterentwicklung der mitbestimmten Personalarbeit über das enge Ressort des Arbeitsdirektors hinaus.

Prinzipien eines mitbestimmungsgemäßen Führungsstils¹⁴⁰

- „Abgrenzung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung aller Stellen im Unternehmen und schriftliche Formulierung dieser Abgrenzungen in Stellenbeschreibungen.
- Festlegung der Delegationsbereiche auf der Basis der Organisationspläne und Stellenbeschreibungen. Dabei ist für ein hohes Maß von Delegation von Handlungs- und Entscheidungsspielraum auch auf den unteren hierarchischen Ebenen zu sorgen.
- Festlegungen der Rechte und Pflichten als Führungskraft und als Mitarbeiter sowie der Anforderungen und Voraussetzungen, die an diese beiden Mitarbeitergruppen im Rahmen des Mitbestimmungsgemäßen Führungsmodells zu stellen sind.
- Festlegung der rechtzeitigen und umfassenden Information und Konsultation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Als Basis der Information im Unternehmen sind Informationskataloge festzulegen, die sicherstellen, dass die notwendigen Informationen rechtzeitig und inhaltlich einwandfrei ‚unten‘, ‚oben‘ und ‚quer‘ ankommen.
- Festlegung von Konfliktlösungstechniken und die Gewährleistung, dass Konfliktlösungen zuerst an der Stelle versucht werden herbeizuführen, an der die Konflikte entstehen, bevor sie zu übergeordneten Stellen weitergetragen werden. Hierzu erscheinen Techniken wie Gesprächsführung, Mitarbeiterbesprechung und Besprechungen in Projektgruppen zur funktionalen Lösung der Konflikte geeignet.
- Einrichtung von Projektgruppen, die für die Entscheidungsvorbereitung und -findung zunächst noch bei Sonderaufgaben eingesetzt werden. In diesen Gruppen ist auch eine Chance zur Weiterentwicklung und Herausbildung von autonomen Arbeitsgruppen zu sehen.
- Beteiligung der Belegschaft über den Betriebsrat in Form von paritätischen Ausschüssen bei der Willensbildung und Entscheidung solcher Fragen, die Regelungs- und normativen Charakter haben und über das engere Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis hinausgehen.
- Einrichtung eines Beurteilungs- und Förderungssystems. Dadurch wird gewährleistet, dass die Durchführung der gestellten Ziele und delegierten Aufgaben und Entscheidungen im Unternehmensinteresse kontrolliert und ggf. korrigiert wird und andererseits der Mitarbeiter auf der Basis der Kontrolle in seiner beruflichen Weiterbildung und persönlichen Entwicklung zur Übertragung weiterer Aufgaben gefördert wird.
- Personalwirtschaftliches Instrumentarium verpflichtet zur Anwendung und ordnungsgemäßen Handhabung der in den personalwirtschaftlichen Instrumenten dargestellten Inhalte und Prinzipien.“

2.1.3 Perspektiven aktiver Personalarbeit

Personalabbau gehörte zu den fast alles überschattenden Herausforderungen seit Beginn der Stahlkrise 1976, die eine aktive zukunftsorientierte Personalarbeit oft in den Hintergrund treten ließ. Dies bedeutete aber nicht den Stillstand der Auseinandersetzung von Mitbestimmung und Personalarbeit, sondern sogar bewusst das Gegenteil. Eine aktive Personalarbeit sollte mit Blick auf die 1990er Jahre den neuen Anforderun-

¹⁴⁰ Ebd., S. 76

gen gerecht werden. Dies schlug sich in den Stellungnahmen der Arbeitsdirektoren und in der Arbeit der Engeren Mitarbeiter nieder.

Auf der 25-Jahr-Feier der Arbeitsgemeinschaft am 19.4.1989 forderte Peter Hartz, damals Arbeitsdirektor der DHS-Dillinger Hütte Saarstahl AG und Sprecher der Arbeitsdirektoren der Stahlindustrie, eine neue Perspektive unter dem Titel „Montanmitbestimmung – Ein Führungskonzept der Zukunft“¹⁴¹. Dazu müsse „unternehmerisches Handeln mit den Interessen der arbeitenden Menschen in Einklang gebracht werden.“ Für ihn bedeutete Mitbestimmung zugleich auch Mitverantwortung und Anerkennung wirtschaftlicher Grundsätze. Er argumentierte, dass „der Gewinn in seiner handlungsleitenden Funktion zur Sicherung der Montanmitbestimmung“ notwendig sei, um die Basis für die Autonomie der montanmitbestimmten Unternehmen und auch die Voraussetzung für die Ziele der Mitbestimmung zu schaffen. Konsequenterweise forderte er, die Montanmitbestimmung „zu einem Management des wirtschaftlichen und sozialen Fortschritts weiterzuentwickeln.“ Hieraus leitete er ein Führungskonzept der Zukunft ab, das die Beteiligung aller Betroffenen ermöglichen sollte.¹⁴² Übereinstimmend mit Konzepten der gewinnorientierten Unternehmensführung – Gruppen- und Projektarbeit, Verflachung von Hierarchien, Flexibilisierung – sah er Chancen für die Arbeitnehmer auf mehr Selbstbestimmung. Damit sei unter den Bedingungen der Montanmitbestimmung „unternehmerisch erfolgreich und sozialverträglich“¹⁴³ miteinander vereinbar. Auf dem Hans-Böckler-Forum „40 Jahre Montanmitbestimmung“ im Juni 1991 bekräftigte Hartz erneut seine Thesen vor einem erweiterten gewerkschaftlichen Publikum: „Dadurch, dass die Ziele und Prinzipien der Mitbestimmung immer mehr mit den unternehmens- und personalpolitischen Anforderungen an eine gewinnorientierte Unternehmensführung übereinstimmen, ist die paritätische Mitbestimmung auch das Unternehmensführungskonzept der Zukunft. Außerdem entspricht Führung durch mehr Beteiligung und Mitbestimmung am ehesten unseren heutigen Wertvorstellungen. Eingebunden in eine institutionalisierte, rechtlich verbindliche paritätische Mitbestimmung und Betriebsverfassung, lässt sie echte Beteiligung zu, die vom Arbeitsplatz bis zu Investitionsentscheidungen reicht, wobei die sozialen und materiellen Belange der Beteiligten geschützt bleiben. Alle angeführten Gründe sprechen für die Montanmitbestimmung als ein demokratisch-marktwirtschaftliches Modell der Unternehmensführung. Als ein solches hat sie nicht nur rückblickend ihre Bewährungsprobe bestanden. Sie enthält auch ein reichhaltiges Entwicklungspotential für die Zukunft.“¹⁴⁴

Diese Thesen trafen den Zeitgeist. Deshalb begann **1990 im Leitungsausschuss eine Diskussion zur Standortbestimmung und zu Perspektiven**. 1992 wurde dann ein

141 Hartz, P., Montanmitbestimmung – Ein Führungskonzept der Zukunft“, Vortrag auf der Vollkonferenz 1989, unveröffentlichtes Manuskript von 1989. Die folgenden Zitate stammen aus diesem Text.

142 Hartz konkretisierte diese Überlegungen nach seiner Berufung als Arbeitsdirektor der VW-AG: vgl. Hartz 1994 sowie 1996.

143 Hartz 5/1990, S. 348.

144 Hartz, P.: Presseinformation zum Vortrag auf dem Hans-Böckler-Forum „40 Jahre Montanmitbestimmung“ am 11./12. Juni 1991 in Bochum, S. 2.

Konzept der zukunfts- und mitbestimmungsorientierten Personalpolitik beschlossen.¹⁴⁵ Basis der Überlegungen war das Bekenntnis zur sozialen Marktwirtschaft: „Mitbestimmung bejaht die Rolle von Eigentum und Gewinnerzielung, geht jedoch von einer Gleichwertigkeit von Arbeit und Kapital aus. Mitbestimmung muss dabei die Verpflichtung gegenüber Staat, Gesellschaft und Öffentlichkeit und den Schutz von Natur und Umwelt deutlich machen.“¹⁴⁶ Hieraus wurde eine Stärkung der Mitbestimmung in der Unternehmenspolitik abgeleitet und zugleich der Stakeholder-Gedanke der montanmitbestimmten Unternehmenspolitik bekräftigt. Erreicht werden sollte so „Anerkennung der strategischen Bedeutung der Funktionen des Arbeitsdirektors für eine ganzheitliche und gestaltende Personalpolitik und Personalentwicklung [...] und] eine gleichberechtigte Einflussnahme auf die strategische Konzern- und Unternehmensplanung sowie für eine Gleichwertigkeit der Personalpolitik mit anderen unternehmenspolitischen Funktionen auf allen Ebenen von Betrieb und Unternehmen.“¹⁴⁷ Perspektivisch aber auch selbstkritisch wurde festgestellt: „Die Montanmitbestimmung bietet die besten Voraussetzungen zur Förderung und Stabilisierung der Beteiligung der Beschäftigten auf einer den Bedürfnissen von Unternehmen und Betrieben entsprechenden demokratischen und gleichberechtigten Grundlage. Deshalb darf Montanmitbestimmung nicht nur als bewährtes Krisenbewältigungsinstrument genutzt und dargestellt werden. Sie muss verstärkt zur Ausgestaltung innovativer, zukunftsbezogener und beteiligungsorientierter Konzepte entwickelt werden. Diese Möglichkeiten werden bislang in der Praxis nur ungenügend eingelöst.“¹⁴⁸

In zweierlei Hinsicht geht das Konzept noch weiter: Erstens hinsichtlich der Verbindung von Ökonomie, Ökologie und Sozialem: „[...] Aufbau eines handlungsfähigen und an ökologischen Gesichtspunkten orientierten Unternehmensmanagements, das einen Interessenausgleich zwischen ökonomischen Notwendigkeiten, sozialen oder arbeitnehmerorientierten Anforderungen und ökologischen Herausforderungen anstrebt. Gerade der arbeitsdirektorale Bereich kann mit seinen Erfahrungen und seiner Mittlerkompetenz wichtige Beiträge für eine Zieloptimierung im Unternehmen und mit seiner Umwelt leisten.“¹⁴⁹

Zweitens durch Erweiterung der Mitbestimmungsebenen: „[...] Beteiligung am Arbeitsplatz als unmittelbar erlebbare Mitbestimmung sowie als Element moderner Unternehmens- und Betriebspolitik. [...] Die gravierenden Veränderungen – insbesondere der Arbeitsorganisation in den Betrieben und Unternehmen (Stichwort ‚Lean Production‘) – erfordern neue und umfassende Antworten und Gestaltungsvorschläge der Mitbestimmung. Dabei sind die bisherigen stärker formell ausgerichteten Strukturen durch eine breite Beteiligung der Mitarbeiter an diesen Veränderungsprozessen zu ergänzen.

145 Internes Arbeitspapier des Leitungsausschusses der Arbeitsgemeinschaft zur Standortbestimmung und zu Perspektiven, 1992.

146 Ebd., S. 1.

147 Ebd., S. 1.

148 Ebd., S. 2.

149 Ebd., S. 6.

So kann erreicht werden, dass

- ein Organisationsentwicklungsprozess nicht über den Köpfen der Mitarbeiter stattfindet, sondern deren Ansprüche und Anforderungen mit eingebracht werden können. Dies erleichtert eine spätere produktive Umsetzung.
- flexible Produktionskonzepte nicht nur zu neuen Rationalisierungsinstrumenten werden und als solche offen oder versteckt abgelehnt werden. Vielmehr kann eine Verknüpfung zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen geschaffen werden, die eine langfristig wirksame Identifizierung und Motivierung erzeugt.¹⁵⁰

Für die Personalpolitik wurden im Grundsatzpapier des Leitungsausschusses neue Aufgabenschwerpunkte beschrieben, die den aktuellen Stand der Personalarbeit Anfang der 1990er Jahre widerspiegeln.

150 Ebd., S. 7.

Aufgabenschwerpunkte einer montanmitbestimmten Personalpolitik

- „[...] ganzheitliche Arbeitsstrukturen mit mehr Entscheidungskompetenz und Verantwortungsübernahme,
- stärkere Verzahnung von Arbeitswirtschaft, Arbeitssicherheit, Ergonomie und Betriebsärztlichem Dienst als zusammengefasste Gestaltungsaufgaben der Arbeits- und Produktionsbedingungen, die die Interessen und Bedürfnisse der Beschäftigten wie produktionsbezogene Anforderungen gleichermaßen verknüpfen und damit Arbeit, Gesundheit, Produktion und Umwelt zusammenführen,
- Qualifizierungskonzepte verbunden mit Personalentwicklungssystemen im Rahmen zukunftsbezogener Unternehmensstrategien,
- arbeitswissenschaftlich fundierte Arbeitszeit- und Schichtkonzepte sowie anforderungsgerechte Einsatzkonzepte für leistungsgewandelte Mitarbeiter,
- gemeinsame Entgeltsysteme für Lohnempfänger und Angestellte in Ausrichtung auf neue Arbeitsstrukturen,
- (Weiter-)Entwicklung einer qualifikations- und motivationssteigernden internen Informationspolitik im Sinne einer stärkeren Nutzung eines modernen Informationsmanagements für eine integrierte Unternehmenspolitik,
- gruppenbezogene Beteiligungskonzepte in Zusammenhang mit einer arbeitsplatznahen Mitbestimmung,
- bedürfnis-individualisierte Konzepte zu Arbeitsbedingungen und Zusatzleistungen,
- Wahrnehmen der personalpolitischen Funktionen für alle Beschäftigtengruppen in gleicher Weise (z. B. Zuständigkeit des Arbeitsdirektors auch für AT- und leitende Angestellte),
- Entwicklung von modernen Unternehmensstrukturen - statt statischer und tief hierarchisierter Aufbauorganisation geht es um (Mit-)Steuerung von OE [Organisationsentwicklungs]-Prozessen zur flexiblen Gestaltung von Kommunikationssystemen und Arbeitsstrukturen unter Einbeziehung der Betroffenen. Dies entspricht nicht nur den Gedanken der Mitbestimmung, sondern auch dem Erfordernis effizienter Unternehmensführung.
- Weiterentwicklung des arbeitswirtschaftlichen Bereichs in den Unternehmen durch bisher nicht einbezogene Aufgaben (z. B. Industrial Engineering) zu einer arbeitswissenschaftlichen und damit stärker gestaltenden als bewertenden Aufgabenteilung,
- Weiterentwicklung der arbeitsdirektorialen Funktion und der bisherigen Organisationskonzepte als echte Entscheidungskompetenz ‚vor Ort‘ bei tiefgegliederten Konzernstrukturen mit internen Differenzierungen der Unternehmen und Betriebe mit vielfältigen Standorten und diversifizierten Unternehmensaktivitäten. Dabei ist von einem Gleichwertigkeitsprinzip zwischen technischen, kaufmännischen und personellen Funktionen auszugehen.
- Aufbau eines handlungsfähigen und an ökologischen Gesichtspunkten orientierten Unternehmensmanagements, das einen Interessenausgleich zwischen ökonomischen Notwendigkeiten, sozialen oder arbeitnehmerorientierten Anforderungen und ökologischen Herausforderungen anstrebt.“¹⁵¹

In seinem Vortrag der Überlegungen des Leitungsausschusses zur mitbestimmten Personalarbeit auf der Vollkonferenz 1993 kommt Rolf Reppel (Mitglied des Leitungsausschusses) zu dem Schluss: „Auch Personalpolitik kann den Grundwiderspruch zwischen Kapital und Arbeit nicht auflösen. Mitbestimmungsorientierte Personalpolitik setzt aber ein erweitertes betriebswirtschaftliches Verständnis voraus, das auch die zumeist indirekten positiven Effekte mitarbeiterbezogener Maßnahmen integriert.

151 Internes Arbeitspapier des Leitungsausschusses der Arbeitsgemeinschaft zur Standortbestimmung und Perspektiven, 1992, S. 5 f.

Dieses erweiterte betriebswirtschaftliche Verständnis darf dann eben nicht heißen ‚Unsere Kostenträger haben zwei Beine‘, sondern muss in die Wettbewerbsrichtung gehen: ‚People make the difference‘.¹⁵²

Mit diesem strategischen Papier sollte eine Neuorientierung der Personalarbeit erreicht werden. Überschattet wurde sie von der Auseinandersetzung mit den Neuen Bundesländern und der dortigen Krise. Trotzdem begann parallel eine Suche nach neuen Orientierungen und Auseinandersetzungen mit aktuellen Personalkonzepten auch außerhalb der Mitbestimmung. Auf der Vollkonferenz 1994 referierte Rolf Wunderer, Professor an der Universität St. Gallen, über die Zukunft der Personalarbeit: „Die Hauptaufgabe der Personalarbeit der Zukunft wird darin bestehen, die Mitarbeiter zu gewinnen für unternehmerisches Mitdenken, Mithandeln und Mitverantworten. Personalarbeit darf sich nicht auf operative Aufgaben beschränken, darf nicht lediglich Vollzugsorgan der Strategie sein. Sie muss als unternehmerisches, ökonomisches Konzept Mitwissen, Mitdenken, Mithandeln und Mitverantworten fördern.“¹⁵³ Obwohl Wunderer eher eine unternehmerische Position innerhalb der Wissenschaft der Personalpolitik¹⁵⁴ vertrat, wurde der vorgetragene Ansatz in der Vollkonferenz begrüßt. Auf die Frage nach der Rolle der Mitbestimmung und des Betriebsrates ging Wunderer nur im Hinblick auf weitere Aufgaben ein, beispielsweise bei der Mitwirkung an fördernden Infrastrukturen. Was dies für die Montanmitbestimmung bedeutete, blieb offen. Seine Forderung, Personalpolitik auch im unternehmerischen Kontext stärker zu beachten, beeinflusste, wenngleich erst in einem längerfristigen Prozess, das Selbstverständnis mitbestimmter Personalarbeit und auch die Arbeit der Engeren Mitarbeiter.

2001 begann die Arbeit des **Fachausschusses Personalarbeit in mitbestimmten Unternehmen**, der 2004 seinen Bericht¹⁵⁵ vorlegte. An diesem Fachausschuss waren auch Mitarbeiter aus Betrieben des Organisationsbereichs der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di beteiligt, in denen Arbeitsdirektoren mit gewerkschaftlichem Bezug bestellt waren. Im ersten Teil der Arbeit des Fachausschusses wurden die Rahmenbedingungen analysiert: die demografische Entwicklung mit der Tendenz zur alternden Belegschaft; die Wertedifferenzierung zur Patchwork-Gesellschaft und Individualisierung; die Internationalisierung der auf Shareholder-Value ausgerichteten Märkte; der technologische Fortschritt mit dem Vordringen der Informationstechnologie etc. Es wurde aufgezeigt, wie institutionalisierte Mitbestimmung sich verändert hat; wie Betriebsräte zu Co-Managern wurden und wie die Mitarbeiterbeteiligung am Arbeitsplatz erweitert wurde.

Auf dieser Basis beschrieb der Fachausschuss die Personalprozesse sowohl strategisch als auch mit den operativen Aufgaben und den Serviceaufgaben. Hieraus ergaben sich Organisationsprinzipien der Personalprozesse entweder als zentrale oder dezentrale

152 Reppel, R.: Schwerpunkte zukunfts- und mitbestimmungsorientierter Personalpolitik, Vortrag (unveröffentlichtes Manuskript) auf der Vollkonferenz Stahl am 25.11.1993 in Oberhausen.

153 Aus einem unveröffentlichten Protokoll der Vollkonferenz vom 18.11.1994.

154 Vgl. Wunderer/Kuhn 1993 und Wunderer 1995.

155 Fachausschuss Personalarbeit in mitbestimmten Unternehmen, 2004.

Personalorganisation. Serviceeinrichtungen sollten als Cost- oder Profitcenter gestaltet werden. Erste Tendenzen zur virtuellen Personalarbeit wurden aufgezeigt. Die Abbildung der Handlungsfelder (vgl. Tabelle 5) machte deutlich, wohin sich die Praxis der strategischen und operativen Personalarbeit entwickelt hatte. Hieraus wurden dann die Rollen und Anforderungen des Personalmanagements und seiner Fachkräfte abgeleitet.¹⁵⁶

Tabelle 5: Personalprozesse und organisatorische Handlungsfelder

Personalprozess und organisationale Handlungsfelder	
Strategische Prozesse	Operative Personalprozesse
Entwicklung von Unternehmensleitbild und Führungsgrundsätzen	Personalbeschaffung
Organisationsentwicklung	Personalbetreuung
Personalbedarfsanalyse	Betriebsvereinbarungen
Führungskräfteentwicklung	Personalplanung
Personalplanungs- und Controllingkonzept	Personalcontrolling
Personalmarketing	Personalentwicklung
Personalsysteme/Grundsatzfragen	Organisationsentwicklung
Tarifpolitik	Sozialeinrichtungen
Kommunikation	
Qualitätsmanagement	
Serviceprozesse	
Personalverwaltung	
DV-Systeme Personal	
Aus- und Weiterbildung	

Quelle: Fachausschuss Personalarbeit 2004, S. 19 ff. (eigene Zusammenstellung)

Der Fachausschuss Personalarbeit in mitbestimmten Unternehmen setzte sich detailliert mit den Personalfunktionen auseinander. Unter der Rahmenbedingung der Montanmitbestimmung sollte es gelingen, die Personalfunktion „parallel neben den technischen und finanzwirtschaftlichen Fragen in die Unternehmensführung und Unternehmensstrategie zu integrieren“¹⁵⁷. Gleichzeitig wurde die enge Zusammenarbeit zwischen Arbeitsdirektor und Betriebsrat hervorgehoben, „die auch in gemeinsam entwickelten Projekten ihren Ausdruck findet“¹⁵⁸. Unternehmensführung, Personalpolitik, Mitbestimmung und direkte Beteiligung sollten so als ein gemeinsames System gesehen werden.

¹⁵⁶ Ebd., S. 3.

¹⁵⁷ Ebd., S. 17.

¹⁵⁸ Ebd., S. 18.

Der Bericht des Fachausschusses enthält Praxisbeispiele für Entwicklungslinien im Personalmanagement, etwa die „wertschöpfungsorientierte Personalfunktion“ der BLG Logistics Group, eines Logistikdienstleisters im Umfeld der Bremer Hafenbetriebe.¹⁵⁹ Ein weiteres Beispiel ist die dezentrale Personalorganisation bei Rasselstein Hoesch. In einer späteren Publikation des Unternehmens Rasselstein Hoesch¹⁶⁰ wurde sie detailliert unter Beteiligung von Engeren Mitarbeitern als Autoren und Gestaltern beschrieben. Als Beispiele innovativer Personalarbeit wird die Teamorganisation der Personalfachleute in enger Verbindung mit den Teamleitern für Qualität und Produktion in den einzelnen Werksbereichen oder die Gruppenarbeit in der Produktion dargestellt. Auch die Betriebsräte sahen sich laut dieser Veröffentlichung in einer neuen, „von konstruktiver Kooperation“ geprägten Rolle bei „aktiver Mitgestaltung unternehmerischer Prozesse“¹⁶¹.

2.1.4 Mitbestimmung und Konzepte der Unternehmensführung

Die Diskussion um das Verhältnis von Unternehmensführung, Personalpolitik und Mitbestimmung bestimmte die Vollkonferenzen in den Jahren 2000 bis 2004. Die Arbeitsgemeinschaft setzte sich mit aktuellen Konzepten der Unternehmensführung in der akademischen Diskussion und den Auswirkungen auf die praktische Personalarbeit auseinander. Konzepte des Human Resource Management oder die Wertorientierung waren zu Modebegriffen geworden, mit denen die Akteure der Mitbestimmung konfrontiert wurden. Die Ursache lag aber auch in Entwicklungen in den Unternehmen selbst. In einer Studie (2002) kommt Ute Götzen durch die Befragung von Arbeitsdirektoren der Stahlindustrie zu dem Ergebnis, dass sich auch dort Veränderungen vollzogen haben: „Die Unternehmensabläufe und Arbeitsbedingungen haben sich augenscheinlich stark dem genähert, was in der internationalen Diskussion als zukunftssträchtige ‚High Performance Work Practices‘ bezeichnet wird. Zum Alltag in der Stahlindustrie gehören inzwischen flache Hierarchien, verbunden mit dezentralen und eigenverantwortlichen Entscheidungen, dezentrale Kosten- und Ergebnisverantwortung, Gruppen- und Teamarbeit, flexibler Einsatz der Mitarbeiter, Leistungsentgelt, laufende Qualifizierung, intensive direkte Beteiligung, Information und Kommunikation, aber auch enge Kooperation zwischen Management und Arbeitnehmervertretung und gesicherte Arbeitsperspektiven.“¹⁶²

Ein typisches Beispiel war die Ausdehnung der Qualitätssicherung mit der erhöhten Aufmerksamkeit für die Mitarbeiter und ihrem Einfluss auf die Qualität der Arbeitsprozesse. Auf ein Detailproblem der Qualitätssicherung ging auf der Vollkonferenz 2001

159 Berichterstatter von ver.di war der ehemalige Engere Mitarbeiter Dieter Schumacher, der nach der Tätigkeit als Leiter Personal- und Sozialwirtschaft bei der Edelstahl Gröditz GmbH außerhalb der Stahlindustrie nach Bremen wechselte, aber der Arbeitsgemeinschaft verbunden blieb.

160 Vgl. Kroll/Neumann 2004.

161 Götzen u. a. 2004, S. 131.

162 Vgl. Götzen 2002, S. 3. Sie war damals Engere Mitarbeiterin bei Rasselstein und ist heute als Mitarbeiterin der VW AG noch immer der Arbeitsgemeinschaft verbunden.

die Psychologin Claudia Brasse von der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH) ein. Sie referierte über die Erfassung und Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit im Rahmen verschiedener Qualitätsmanagementsysteme. Der **Fachausschuss Mitarbeiterzufriedenheit** bereitete Instrumente auf, wie sie bei Zertifizierungen von Qualitätssicherungssystemen und bei Mitarbeiterbefragungen auch in verschiedenen Stahlunternehmen angewandt wurden. Die Bewertung der Methoden zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit wurde ambivalent eingeschätzt: „Der Fachausschuss bewertet die direkte, schriftliche Befragung insgesamt als geeignetste Methode, die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erfassen und – ausgehend von den Ergebnissen – zielgerichtet Maßnahmen zur Verbesserung abzuleiten. Bei allen zu berücksichtigenden Einschränkungen (Gültigkeit, Schwankungen etc.) bietet sie die beste Möglichkeit der direkten Beteiligung der Beschäftigten. Zu achten war dabei insbesondere auf die Integration in einen ganzheitlichen KVP-Prozess, der auch andere Instrumente zur Messung und Verbesserung einbezieht. Deutlich wurde jedoch auch auf die ‚Gefahr‘ einer direkten Zufriedenheitserfassung hingewiesen: eine in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingebettete Befragung bedeutet einen hohen Ressourcenaufwand, der längst nicht mit dem Aushang der Ergebnisse beendet ist, sondern hier eigentlich erst seinen Anfang nimmt. Wird dies nicht von vornherein berücksichtigt, sollte von der Methode lieber Abstand genommen werden. Eine ‚unvollendete‘ Befragung, ohne Maßnahmen, Umsetzung und Evaluation birgt – neben der Ressourcenvergeudung – eine hohe Gefahr der Demotivation der Beschäftigten in sich und bewirkt damit das Gegenteil der ursprünglichen Absicht.“¹⁶³

Der **Fachausschuss Neue Instrumente wertorientierter Unternehmensführung** wurde 2001 von Verbindungsarbeitsdirektor Horst Neumann, Rasselstein Hoesch GmbH, initiiert. Er erfolgte in Zusammenarbeit mit Mitarbeitern der Arbeitsdirektion der Volkswagen AG und der Hans-Böckler-Stiftung. Umfassend ging der Ausschuss den Entwicklungen einer Shareholder-Orientierung der Unternehmenspolitik nach. Diese war der Hintergrund für die Instrumente der Bewertung und Steuerung des Humankapitals, die der Fachausschuss aufbereitete. Als Gegenmodell amerikanisch-angelsächsischer Unternehmensstrategien wurde ein anderer Maßstab der Bewertung gesetzt: „In Europa dominieren Unternehmensstrategien, die auf Innovation zielen, soziale Verantwortung wahrnehmen, die mit Qualität und Effizienz auf die Kunden auf den Gütermärkten ausgerichtet sind.“¹⁶⁴ Dieser Stakeholder-Ansatz sollte die einseitige Orientierung auf den kurzfristigen Wert des Unternehmens ausschließlich für die Kapitaleigner überwinden. Die Unternehmenssteuerung sollte Leistungen für die Kapitaleigner und Arbeitnehmer, die Kunden und Lieferanten und das gesellschaftliche Umfeld am Standort unterstützen. Einschränkend wurde mit Blick auf die Mitbestimmung erwähnt: „Dies bedeutet nicht den Verzicht auf die Interessen der Kapitaleigner, sondern eine andere Akzentuierung.“¹⁶⁵

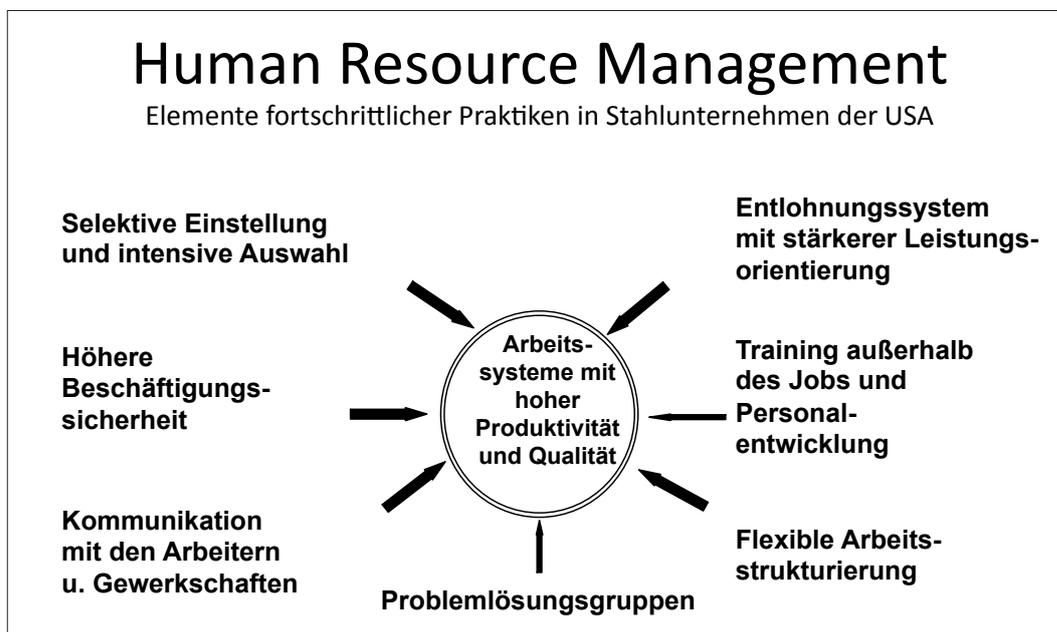
163 Fachausschuss Mitarbeiterzufriedenheit, 2002, S. 37.

164 Fachausschuss Neue Instrumente wertorientierter Unternehmensführung, 2004, S. 9.

165 Ebd., S. 9.

Ein Teilergebnis dieser umfangreichen Auswertung neuer Instrumente des Personalcontrollings wurde auf der **Vollkonferenz 2002** präsentiert. Vorgestellt wurde ein theoretischer, aber empirisch untermauerter Ansatz einer Best-Practice-Strategie der Personalarbeit: „**High Performance Workforce Practice**“. Er wurde im Zusammenhang mit der Mitbestimmung bewertet. Unter diesem Stichwort findet man eine Reihe von amerikanischen Studien, die zeigen, inwieweit neue Formen der Arbeitsorganisation, der innovativen Personalpolitik und der stärkeren Beteiligung der Mitarbeiter Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg waren. Ein Beispiel zeigt eine empirische Studie¹⁶⁶ von 26 Stahlunternehmen aus den USA (vgl. Abb. 6).

Abb. 6: Human Resource Management



Quelle: Empirische Studie in 26 Stahlunternehmen, Darstellung des Autors nach Ichniowski/Shaw 1994.

In der Einschätzung dieser Ergebnisse betonte der Berichterstatter des Fachausschusses auf der Vollkonferenz: „Vor dem Hintergrund der Studien zur High-Performance-Workforce lässt sich abschätzen, dass eine eher institutionelle, auf dem Stellvertreterprinzip beruhende Mitbestimmung durch die stärkere Beteiligung der Mitarbeiter selber in den Entscheidungsprozessen ergänzt werden muss. Neue Formen kooperativer Führung, flexibler Organisation, projektorientierter Arbeit, moderner vernetzter Kommunikation müssen integriert werden mit der institutionellen Mitbestimmung.“¹⁶⁷

In zwei darauf folgenden Vollkonferenzen wurden weitere Aspekte der aktuellen Personalarbeit in den montanmitbestimmten Unternehmen unter dem Einfluss unternehmerischer Strategien und Entwicklungen des Stahlmarktes behandelt.

¹⁶⁶ Vgl. Ichniowski/Shaw 1994.

¹⁶⁷ Otto, K.-P.: High-Performance-Workforce, unveröffentlichtes Manuskript zur Vollkonferenz 2002, S. 2.

2002 wurde das Thema „Flexibilität und Stabilität als Herausforderung der mitbestimmten Personalarbeit“ diskutiert. In seinem Vortrag geht Karlheinz Blessing, Arbeitsdirektor der AG der Dillinger Hüttenwerke, auf das Thema „Flexibilität und Sicherheit – eine schwierige Balance in der Personalpolitik der Stahlindustrie“ ein. Gestützt auf eine von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Befragung der Stahlarbeitsdirektoren¹⁶⁸ stellte er fest, „dass wichtige Flexibilität Faktoren, wie die neue Form der Arbeitsplatzgestaltung oder der variablen Entlohnung, aber auch Formen der arbeitsorganisatorischen Flexibilität und modernes Ideenmanagement unterrepräsentiert sind, während die Mitbestimmung der Arbeitnehmervertreter einen hohen Stellenwert hat und so die positive Begleitung von Veränderungen sicherstellt. [...] Geschaffen werden müssen Freiheitsgrade, auch in Old-Economy, mit modernen Konzepten der Arbeitsorganisation, die Eigenverantwortung und Beteiligung groß schreiben. Zugleich aber darf diese neue Freiheit nicht ohne Schutz sein, sondern die alten arbeitsrechtlichen Normen, sowohl im Individual- als auch im Kollektivbereich, müssen an die neue Realität angepasst werden, ohne ihre Schutzfunktion gänzlich zu verlieren. In Unternehmen, die über eine partnerschaftliche Kultur verfügen, in der die paritätische Mitbestimmung nicht nur als exogener Zwang verstanden wird, sondern als Chance gesehen und deshalb auch innerlich akzeptiert wird, sind die Möglichkeiten, Konflikte aufzulösen, sehr viel besser, als in Unternehmen, die mit allen rechtlichen und faktischen Mitteln versuchen, die paritätische Mitbestimmung wieder loszuwerden“¹⁶⁹.

An das Publikum der Vollkonferenz gerichtet, thematisierte Blessing auch die Rolle der Engeren Mitarbeiter: „Es gilt, die Potentiale professionalisierter Personalarbeit auszuschöpfen und die engeren Mitarbeiter als Manager des Wandels zu nutzen. Gleichzeitig brauchen und haben die engeren Mitarbeiter die loyale Distanz zu ihrer Gewerkschaft und damit die Chance, erstarrte Strukturen innerhalb der IG Metall zu durchbrechen. So kann es gelingen, zwischen Betriebsräten und Vertretern des Managements Koalitionen entstehen zu lassen, die die Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen innerhalb der Unternehmen wettbewerbsorientiert, das heißt am Markt ausgerichtet, gestalten.“¹⁷⁰

Die Engeren Mitarbeiter griffen die Diskussion um Qualitätssicherungssysteme erneut auf. Bereits anlässlich der Vollkonferenz 2001 fand in einem vorgelagerten Workshop eine Auseinandersetzung um das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) als ein Instrument wertorientierter Unternehmensführung statt. Der Befürworter und aktive Auditor Helmut Kirstein, Mitglied im Beirat des Deutschen EFQM Center (DEC), diskutierte mit Hartmut Wächter, Professor an der Universität Trier, der sich kritisch äußerte.¹⁷¹ Kirstein bewertete das EFQM-Modell als „heute

168 Vortrag auf der Vollkonferenz 2002 durch Kluge, N., Forum Mitbestimmung und Unternehmen der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung: Moderne Unternehmensführung, ökonomischer Erfolg und die Rolle der Mitbestimmung – Ergebnisse einer Befragung der Arbeitsdirektoren Stahl, unveröffentlichtes Manuskript.

169 Blessing, 2002, ohne Seitenangabe.

170 Blessing, 2002, ohne Seitenangabe.

171 Beide Beiträge sind dokumentiert in: Fachausschuss Neue Instrumente wertorientierter Unternehmensführung, 2004, S. 40–49.

der fortschrittlichste, weil umfassende Managementansatz auch durch die Einbindung der Mitarbeiter¹⁷². Wächter setzte dem entgegen: „Das EFQM-Modell suggeriert eine Harmonie der Interessen, die völlig unrealistisch ist.“¹⁷³ Das Beispiel der Umsetzung bei EKO Stahl¹⁷⁴ und dessen positive Bewertung in einem Vortrag eines Mitarbeiters der Hans-Böckler-Stiftung¹⁷⁵ führten dazu, dass das Modell nicht abgelehnt wurde: Denn der Fachausschuss sah eine Chance, dass das Instrument auch von der Interessenvertretung produktiv genutzt werden konnte.

Im 2004 veröffentlichten Bericht des **Fachausschusses Neue Instrumente wertorientierter Unternehmensführung** wurden neben EFQM auch weitere Controlling-Instrumente – wie beispielsweise Shareholder Value-Kennziffern, der Workonomics-Ansatz der Boston Consulting Group und ein Ansatz integrierter Erfolgsbewertung – theoretisch beschrieben, um Praxisbeispiele ergänzt und aus Sicht der mitbestimmten Personalarbeit kritisch bewertet. Die Zusammenfassung aus dem Bericht zeigt die differenzierte Stellungnahme des Fachausschusses.

172 Ebd., S. 39.

173 Ebd. S. 49.

174 Vgl. Götzen, U.: Erfahrungen mit EFQM bei der EKO Stahl GmbH. In: Fachausschuss Neue Instrumente wertorientierter Unternehmensführung, 2004, 50–54.

175 Vgl. Hauser-Dietz, A.: Kritik des EFQM-Modells. In: Fachausschuss Neue Instrumente wertorientierter Unternehmensführung, 2004, S.47 f.

Zusammenfassung Neue Instrumente wertorientierter Unternehmensführung

„Zentrale Fragestellung war, inwieweit die neuen Instrumente und Ansätze in der Lage und geeignet sind, eine wertorientierte, langfristige und die Interessen und Zielsetzungen der Anteilseigner, der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und weiterer wichtiger Stakeholder integrierende Unternehmensführung zu unterstützen. Bewertungsmaßstäbe sind die Berücksichtigung des Wertes der Qualifikationen und des Arbeitsvermögens der Beschäftigten in der Darstellung des Unternehmenswertes, die Integration der Zielsetzungen aller relevanten Stakeholder im ‚Cockpit‘ der wertorientierten Unternehmenssteuerung und die praktische Eignung der Instrumente für die Personalarbeit.“

Bei der Vielzahl der aktuell diskutierten Ansätze hat sich der Fachausschuss konzentriert auf das Konzept workonomics® der Boston Consulting Group, die Balanced Scorecard nach Norton und Kaplan (BSC), den Ansatz der European Foundation for Quality Management (EFQM) sowie die von Hilb entwickelte Integrierte Erfolgsbewertung von Unternehmen.

Ausgangspunkt war die Kritik am Shareholder Value. Der Shareholder Value ermöglicht klare Wertaussagen über ein Unternehmen oder einen Unternehmensteil, jedoch ausschließlich über den Wert für die Anteilseigner. Er begünstigt kurzfristige und spekulative Überlegungen und vernachlässigt den Wert des personellen Leistungsvermögens des Unternehmens. Interessen der Arbeitnehmer und anderer Stakeholder finden nur Berücksichtigung, wenn sie mit den Interessen der Anteilseigner übereinstimmen.

Workonomics® erweitert den Shareholder Value, indem er die Wertaussagen auf die Beschäftigten bezieht. Differenzierte Aussagen über die Zuordnung bestimmter Wertbeiträge zu einzelnen Personen oder Personengruppen sind nur begrenzt möglich. Interessen der Arbeitnehmer und anderer Stakeholder finden auch hier keine Berücksichtigung, allein der Wert der Arbeitnehmer oder des Humankapitals für das Unternehmen wird abgebildet.

Die Balanced Scorecard (BSC) zielt nicht auf Wertaussagen, sondern auf strategische Steuerung. Voraussetzung sind definierte Ziele und Ursache-Wirkung-Zusammenhänge. Damit werden eine Ableitung operativer Ziele, Maßnahmen und ein Controlling möglich. Interessen der Arbeitnehmer und anderer Stakeholder werden berücksichtigt, wenn sie in den Wirkungsketten auftreten oder wenn ihre Berücksichtigung als erfolgskritisch betrachtet wird.

Das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) ermöglicht eine umfassende Bewertung der Leistungsvoraussetzungen und der Leistungsergebnisse des Unternehmens. Damit ist die Grundlage geschaffen, Vorgaben für angestrebte Ergebnisse zu bestimmen und die erforderlichen Maßnahmen auszuwählen. Interessen der Arbeitnehmer und anderer Stakeholder werden berücksichtigt.

Die Integrierte Erfolgsbewertung von Unternehmen ermöglicht eine umfassende Bewertung der Unternehmensergebnisse und Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit. Interessen der Arbeitnehmer und anderer Stakeholder werden berücksichtigt. Es wird jedoch keine Aussage über die Wechselwirkungen und Wirkungszusammenhänge der verschiedenen Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse gemacht.

Der Fachausschuss kommt zu dem Ergebnis, dass – gemessen an den oben genannten Zielkriterien – besondere Chancen in einer Kombination von EFQM und BSC liegen. Mit der Auditierung der Unternehmensergebnisse (EFQM) können dringliche Handlungsfelder und Unternehmensziele festgelegt werden. Die BSC unterstützt eine Unternehmensstrategie, die die wichtigsten Perspektiven und Interessen integriert. Laufende Soll-Ist-Vergleiche der Kennziffern steuern die Umsetzung der Strategie, die Auswahl der Maßnahmen und ihre Durchführung. Regelmäßig werden die erzielten Unternehmensergebnisse erneut mit dem EFQM-Modell bewertet und werden zukünftige Handlungsfelder bestimmt. Das Wechselspiel zwischen Bewertung der Unternehmensergebnisse mit dem EFQM-Modell und strategischer Steuerung mit der BSC kann den Veränderungsprozess eines Unternehmens voranbringen und die Steigerung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens für alle Stakeholder fördern.

Der Fachausschuss machte auch deutlich, welche grundsätzliche Bedeutung die Instrumente wertorientierter Unternehmensführung für die Personalarbeit hatten: Wir als Personaler wollen den Wert der Werkzeuge für unsere eigenen Aufgabenstellungen prüfen und sie gegebenenfalls zur Effizienz- und Effektivitätsverbesserung in der Personalarbeit nutzen. Die vorbehaltlose Auseinandersetzung mit diesen Werkzeugen kann zu neuen Denkanstößen und Lernprozessen führen, die dem Personalmanagement ermöglichen, frühzeitig die Stärken und Schwächen neuer Werkzeuge zu erkennen. Der Personalbereich versetzt sich damit in die Lage, die Wirkungszusammenhänge personalwirtschaftlicher Maßnahmen und Konzepte für die Umsetzung der Unternehmensstrategie und die personalwirtschaftlichen Beiträge zu den Unternehmenszielen zu verdeutlichen und für nachhaltigen Unternehmenserfolg einzusetzen.“¹⁷⁶

¹⁷⁶ Fachausschuss Neue Instrumente wertorientierter Unternehmensführung, 2004, S. 69 f.

Nicht nur im Fachausschuss, sondern auch unter den Arbeitsdirektoren führte diese Auseinandersetzung um Unternehmensführung zu einer veränderten Einschätzung der Montanmitbestimmung. Rolf Reppel, damals Arbeitsdirektor bei ThyssenKrupp Materials und Sprecher der Arbeitsdirektoren, erläuterte in einem Beitrag das erweiterte Verständnis von Mitbestimmung und Wirtschaftlichkeit: „Heute verfolgen wir eine partizipative, ganzheitliche, integrierte Personalpolitik. Ihr Erfolg hängt nicht zuletzt von deren Verknüpfung mit den anderen Teilfunktionen der Unternehmenspolitik ab. Dabei werden Mitbestimmung und Beteiligung zur Schwung- und Drehscheibe für die Gestaltung der personalpolitischen Handlungsfelder und deren Verknüpfung“¹⁷⁷. Der Anspruch auf Demokratisierung der Wirtschaft bedürfe eines betriebs- und sozialwirtschaftlichen Führungsmodells, das permanent seine wirtschaftliche Effizienz beweisen müsse. Von allen Akteuren der Mitbestimmung werde, so Arbeitsdirektor Karlheinz Blessing, „eine doppelte Beweisführung verlangt, nämlich nicht nur das humanere, sondern auch wirtschaftlich effizientere Modell zu sein“¹⁷⁸.

2.1.5 Beteiligung vor Ort und institutionelle Mitbestimmung

Die Mitbestimmung am Arbeitsplatz war lange innerhalb der Gewerkschaften ein umstrittenes Thema, vor allem wenn direkte Beteiligung von Arbeitnehmern zusätzlich zu den Mitbestimmungsregelungen des Betriebsverfassungsgesetzes oder gar als Gegenbewegung zur organisierten Arbeitnehmervertretung eingesetzt wurde.¹⁷⁹ Die Anfang der 1980er Jahre von japanischen Qualitätszirkeln bzw. Jushu Kanri-Gruppen¹⁸⁰ inspirierte Gruppenarbeit wurde vereinzelt in Pilotprojekten in der Industrie ausprobiert. Von der IG Metall wurde dies heftig als eine vom Management eingerichtete Beteiligungsform kritisiert.¹⁸¹ Die Engeren Mitarbeiter griffen jedoch das Thema auf, da es sowohl in ihrer eigenen Praxis als auch in der Automobilindustrie erste erfolgreiche Umsetzungsbeispiele gab.

Der 1981 gegründete **Fachausschuss Veränderungen von Arbeitsstrukturen unter Berücksichtigung neuer Arbeitstechniken** veröffentlichte 1987 seine Ergebnisse.¹⁸² Indem er soziologische Literatur aufbereitet, beschreibt er sehr umfangreich die Auseinandersetzung mit dem Taylorismus und der Arbeitsteilung sowie den Einsatz der Informationstechnologie in den technischen Bereichen und in der Verwaltung. Vor dem Hintergrund der Projekte in der Stahlindustrie aus dem Programm „Humanisierung des Arbeitslebens (HdA)“ des Bundesministeriums für Forschung und Technologie zu integrierten Büroinformationssystemen sowie zur Einführung von neuen Arbeitsstrukturen

177 Reppel 2001, S. 20.

178 Blessing 1998, S. 36.

179 Vgl. Vilmar 1975, S. 14. Als Befürworter der Mitbestimmung am Arbeitsplatz kritisierte er die Mitbestimmung der Funktionäre und wurde als Mitarbeiter der IG Metall entlassen.

180 Der damalige Arbeitsdirektor der Dillinger Hütte, Peter Hartz, besuchte 1981 japanische Stahlwerke und förderte anschließend die Umsetzung in Form von „Hüttenzirkeln“ in der Dillinger Hütte. Für die frühe Wahrnehmung der japanischen Entwicklung vgl. Vondran 1981 und Lecher 1981, S. 263; später wurde daraus eine umfassende Bewegung im Rahmen der Qualitätssicherung, vgl. Imai 1991.

181 Vgl. Knuth 1983 und IG-Metall-Vorstand, Abt. Betriebsrat/Betriebsverfassungsgesetz 1984.

182 Fachausschuss Veränderung von Arbeitsstrukturen unter Berücksichtigung neuer Arbeitstechniken, 1987.

in einem Kaltwalzwerk werden Beteiligungsmodelle aufgezeigt. Beteiligung ohne direkten Bezug zur institutionellen Mitbestimmung wird wie folgt umschrieben: „Beteiligung ist die gemeinsame Einflussnahme von Belegschaftsmitgliedern über Beteiligungsgruppen auf die Lösung technischer, organisatorischer oder sozialer Probleme, die den eigenen Arbeitsplatz und/oder dessen Umfeld betreffen.“¹⁸³

Der Fachausschuss plädiert aufgrund von Erfahrungen aus den Projekten für eine Kombination von institutioneller Mitbestimmung und Beteiligung vor Ort zur Einflussnahme der Arbeitnehmer auf technologische und organisatorische Veränderungen:

„1. Beteiligung der Betroffenen kann keine Abkoppelung von herkömmlichen Organen der Interessenvertretung bedeuten. Vielmehr bedarf es einer kombinierten Form von direkter Beteiligung und repräsentativer Interessenvertretung.

2. Ferner bedarf es einer Schwerpunktverlagerung in technologiebezogenen Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen, weg von ergebnisbezogenen Regelungen und hin zu prozessbezogenen Regelungen, die eine auf die jeweilige Situation abgestimmte Mitbestimmung im Prozess der Umstellung sichern.

3. Es muss eine bisher unübliche, aber rechtlich durchaus mögliche Verknüpfung von gewerkschaftlicher und betrieblicher Interessenvertretung hergestellt werden, um eine machtvolle, verhandelte Mitbestimmung zu erreichen. Entsprechend bedarf es einer engen Kooperation von Betriebsräten und Vertrauensleuten und einer Aktivierung der direkt Betroffenen, um eine bewusste Teilnahme an technologiebezogenen Auseinandersetzungen zu ermöglichen.“¹⁸⁴

Als 1987 die Qualitätszirkelbewegung schon in der Industrie etabliert war, blieb die Skepsis der IG Metall¹⁸⁵ gegen die als „Sozialtechniken“ bezeichneten Formen der „Kanalisation“ der Interessen der Arbeitnehmer. Dagegen wurden Konzepte der „Gruppenarbeit, Mitbestimmung am Arbeitsplatz, Humanisierung“ gefordert. Parallel zu dieser Beschlusslage der Gewerkschaft wurden in den Betrieben und Unternehmen Formen wie die Qualitätszirkel praktisch erprobt und in einigen Fällen in Betriebsvereinbarungen gestaltet. In der Automobilindustrie, wo Qualitätszirkel bereits weit verbreitet waren, wurden sie als Chancen gesehen und durch Vereinbarungen mit dem Betriebsrat gestaltet.¹⁸⁶ Auch in der Stahlindustrie waren Erfahrungen gesammelt worden. Wissenschaftlich begleitet wurden Beteiligungsgruppen im Rahmen eines Projektes aus dem Programm Humanisierung der Arbeit (HdA) bei der Hoesch Stahl AG. Darin wurde „keine Einschränkung der Mitbestimmung des Betriebsrates“ gesehen, sondern eher ein „Unterbau für gewerkschaftliche Interessenvertretung“¹⁸⁷. Beteiligung war jedoch kein Selbstläufer und wurde durch eine Betriebsvereinbarung abgesichert.

183 Ebd., S. 89.

184 Ebd., S. 120.

185 Folgende Zitate stammen aus Strauß-Wieczorek 1987.

186 Vgl. die Stellungnahme des Betriebsratsvorsitzenden von VW Hannover: Mogwitz 1987.

187 Lichte/Reppel 1967, S. 687.

Positiv wurde auch die Zunahme der traditionellen Verbesserungsvorschläge gewertet. Eine ähnliche Erfahrung machte die Arbeitsdirektion der Dillinger Hütte schon 1981, damals noch von den Technikern weitgehend abgelehnt, vom Betriebsrat in Abstimmung mit der IG Metall jedoch toleriert. Später, Anfang der 1990er Jahre, wurden offene Problemlösungsgruppen von der technischen Qualitätssicherung als Treiber im Rahmen des Total Quality Managements (TQM) wieder gefördert. In Konkurrenz zum Vorschlagswesen entstanden auch Konflikte, weshalb diese Beteiligungsform von der Arbeitsdirektion eher wohlwollend-kritisch begleitet und durch Weiterbildung der Führungskräfte und Mitarbeiter intensiv unterstützt wurde.¹⁸⁸

Hier zeigten sich die der Arbeitsgemeinschaft der Engeren Mitarbeiter: ihre Offenheit gegenüber den gewerkschaftlichen Beschlüssen, aber auch ihre Dialogbereitschaft. 1988 wurde ein **Fachausschuss Entwicklung einer mitbestimmungskonformen Konzeption des Ideenmanagements** eingesetzt. Daran nahmen neben den Vertretern der Stahlindustrie auch wissenschaftliche Mitarbeiter der IG Metall, des WSI, der Hans-Böckler-Stiftung und der Sozialforschungsstelle Dortmund teil. Mehrfach wechselte der Sprecher und erst 1996 wurde ein Abschlussbericht mit Materialien¹⁸⁹ vorgelegt. Die Breite der untersuchten Konzepte, aber auch die unterschiedlichen Einschätzungen aufgrund der Heterogenität des Ausschusses erschwerten einen gemeinsamen Abschlussbericht. Im Vordergrund standen daher im Fachausschuss der Erfahrungsaustausch und der Dialog. Die gesammelten Arbeitsmaterialien machten deutlich, dass in vielen Stahlunternehmen schon umfangreiche Erfahrungen gesammelt und reflektiert wurden. Das klassische Vorschlagswesen mit in der Regel individuellen Verbesserungsvorschlägen wurde durch direkte Beteiligungsformen ergänzt: durch Arbeitsgruppen oder Qualitätszirkel, die teils zeitlich begrenzt, teils dauerhaft eingerichtet wurden. Die Synopse verschiedener Formen der Beteiligung in den Stahlunternehmen, auch zu unterschiedlichen Zeitpunkten, zeigt die Ansätze (teils mit Pilotcharakter), die seit Anfang der 1980er Jahre praktiziert wurden.

Beteiligungsansätze in Stahlunternehmen

- Badische Stahlwerke: ab 1983 Qualitätszirkel
- Dillinger Hütte: 1983 bis 1986 Hüttenzirkel, ab 1993 TQM-Gruppen
- Hoesch Stahl AG: 1982 HdA-Projekt Beteiligungsgruppen
- Krupp Edelstahlprofile: ab 1990 Gruppenarbeit nach dem Lernstattprinzip
- Mannesmann Röhrenwerke: ab 1993 KVP-Gruppen
- Preussag AG Salzgitter: ab 1984 Gruppenarbeit „Probleme erkennen und lösen (Peul)“
- Thyssen Edelstahlwerke: ab 1983 BASYS (Betriebliches Ausbildungssystem) sowie Humanisierung der Arbeit-Projekt am Standort Krefeld zu Gesundheitszirkel; seit 1989 Lernstatt am Standort Dortmund
- Thyssen Stahl AG: seit 1987 Qualitätszirkel, ab 1992 Moderierte Arbeitsgruppen, ab 1994 Gesundheitszirkel
- Stahlwerke Bremen: seit 1992 Qualitätszirkel

¹⁸⁸ Vgl. Otto 2010, S. 104.

¹⁸⁹ Vgl. Fachausschuss Entwicklung einer mitbestimmungskonformen Konzeption des Ideenmanagements, 1996.

Die Erwartungen an die mitbestimmungskonformen Konzepte der Mitarbeiterbeteiligung waren optimistisch: „Mitbestimmungskonforme Beteiligung ist so organisiert, dass sich solche Eigenschaften und Fähigkeiten im Beteiligungsprozess selbst erlernen und ausbauen lassen. Dadurch dient sie unmittelbar der Persönlichkeitsentwicklung, vermittelt Sinngebung in der Arbeit und befähigt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre Arbeit sowie die Arbeit generell zu beherrschen, fördert die Freude an der Arbeit und setzt Kreativität frei. Indem mitbestimmungskonforme Beteiligung sowohl Arbeit als auch Persönlichkeitsentwicklung, sowohl Sinngebung als auch Freude miteinander verknüpft, bietet sie konkrete und entwicklungsfähige Ansätze für Identifikation und Motivation.“¹⁹⁰

In einem von Rolf Reppel, damals Leiter Berufsbildung Hoesch Stahl AG, erarbeiteten Manuskript¹⁹¹ werden Kriterien der Mitbestimmungskonformität formuliert (vgl. Tabelle 6).

Tab. 6: Kriterien der Mitbestimmungskonformität bei Konzepten des Ideenmanagements

Kriterien der Mitbestimmungskonformität	
Freiwilligkeit der Teilnahme	Umsetzung der Ergebnisse darf sich nicht gegen die Interessen der Beteiligten richten
Mitwirkungsmöglichkeit aller potenziell Betroffenen	Ablehnung von Vorschlägen muss gegenüber der Gruppe begründet werden
Keine Verhaltens- und Leistungskontrolle der Teilnehmer	Einbeziehung in Regelungen zum BVW
Keine Nachteile bei Nichtteilnahme	Volle Mitwirkung des Betriebsrates bei Einrichtung und Durchführung
Themenspektrum nicht begrenzt	Mitwirkung des Betriebsrates in allen Gremien
Themenwahl/Prioritätensetzung durch Gruppe	Teilnahmemöglichkeiten des Betriebsrates bei allen Gruppensitzungen
Moderatoren aus der Gruppe (nicht der Vorgesetzte)	Keine Einschränkung der Rechte des Betriebsrates
Wahl der Moderatoren durch Gruppe (nicht Vorgabe der Leitung)	Abschluss einer Betriebsvereinbarung
Qualifizierung für Moderatoren	Qualifizierung für Teilnehmer

Quelle: Fachausschuss Ideenmanagement 1996, S. 28

Entgegen den vor allem vom angelsächsischen Management geprägten Partizipationsansätzen ohne gewerkschaftliche Beteiligung forderte der Fachausschuss die Einbindung in die institutionelle Mitbestimmung:

„Die angesprochenen Wirkungen können sich auf Dauer nur dann einstellen, wenn Beteiligungsmodelle in ein verbindliches, rechtlich abgesichertes Mitbestimmungssystem eingebunden werden, das den Arbeitnehmern eine verantwortliche Mitbestimmung bei

¹⁹⁰ Ebd., S. 13.

¹⁹¹ Ebd., S. 28.

Entscheidungen sowohl in den Leitungs- und Kontrollorganen eines Unternehmens als auch in den Betrieben und an den Arbeitsplätzen vor Ort gewährleistet. Die Montanmitbestimmung mit dem Arbeitsdirektor im Vorstand und dem paritätisch besetzten Aufsichtsrat, in Verbindung mit dem Betriebsverfassungsgesetz und funktionsfähigen gewerkschaftlichen Vertrauensleutekörpern, entspricht einem solchen System weitestgehend. Ein derartiges Mitbestimmungssystem verringert die Gefahr, dass sich die in der mitbestimmungskonformen Beteiligung angelegten Produktivitätszuwächse gegen die Beteiligten selbst wenden und die positiven Wirkungen der Beteiligten in ihr Gegenteil verkehren.“¹⁹²

Parallel zum Fachausschuss Entwicklung einer mitbestimmungskonformen Konzeption des Ideenmanagements arbeitete seit 1987 der **Fachausschuss Soziale Kompetenz und lernende Organisation**, dessen Ergebnisse erst 1996 veröffentlicht wurden.¹⁹³ Als Beispiele des „neuen Typs der systematischen Rationalisierung“¹⁹⁴ wurde der Einsatz von Informationstechnologien, Leanproduction und der „lernenden Organisation“ betrachtet. Die dabei entstandenen stärkeren Beteiligungsformen für die Mitarbeiter enthalten – so die Einschätzung des Fachausschusses – „Chancen der Demokratisierung, zugleich auch das Risiko einer einseitigen Vereinnahmung der Beschäftigten für betriebliche Ziele“¹⁹⁵.

Die Fallstudien des Fachausschusses Soziale Kompetenz und lernende Organisation stammten vornehmlich aus der Automobilindustrie. Nur das Beispiel aus dem Walzwerksbereich von Krupp Hoesch in Dortmund aus den Jahren 1984 bis 1988 verdeutlichte die neuen Prozesse auch für die Stahlindustrie. Beschrieben wurden die Qualifizierungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter mit dem Schwerpunkt auf sozialen Kompetenzen. Offen blieben die mitbestimmungsrelevanten Rahmenbedingungen mit Verweis auf den Fachausschuss Entwicklung einer mitbestimmungskonformen Konzeption des Ideenmanagements.¹⁹⁶

Beide Fachausschüsse legten keine abschließenden Berichte vor. Dies macht deutlich, wie sehr diese neuen Formen der Beteiligung noch in der Diskussion waren und sich die Erfahrungen auf vereinzelte Projekte bezogen. Von Nachhaltigkeit der Beteiligungsformen konnte noch keine Rede sein.

An der Auseinandersetzung mit Aspekten der neuen Formen der Unternehmensführung mit partizipativem Charakter beteiligten sich die Engeren Mitarbeiter auch außerhalb der Arbeitsgemeinschaft. Ein wissenschaftliches Forschungsprojekt¹⁹⁷, das 1994/95 vom BWL-Schwerpunkt „Arbeit, Personal, Organisation“ der Universität Trier mit

192 Ebd., S. 14.

193 Fachausschuss Soziale Kompetenz und lernende Organisation, 1996.

194 Ebd., S. 3.

195 Ebd., S. 18.

196 Ebd., S. 73.

197 Vgl. Wächter 1997; hier wurden die Ergebnisse des Projektes veröffentlicht, ein Projektbericht liegt nur in unveröffentlichter Form vor.

Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung in der Dillinger Hütte durchgeführt wurde, untersuchte das Total-Quality-Management (TQM)-System¹⁹⁸ als neues Managementkonzept hinsichtlich etablierter Beteiligungsstrukturen der deutschen Mitbestimmung. Beteiligungen im Rahmen von TQM wurden durch das Management gefördert. Auch der Arbeitsdirektor und der Betriebsrat sahen darin die Chance, „Mitbestimmung von unter her zu fundieren“¹⁹⁹. Hartmut Wächter kam dabei zu folgender Schlussfolgerung: „Die neuen Führungskonzepte bringen erhebliche Bewegung in die Organisation; deren Wirkungen sind aber ambivalent. Sie können Arbeitnehmerinteressen fördern, diesen aber auch entgegenwirken. Deshalb kann man im Sinne der Mitbestimmung nicht nur an den Erscheinungen anknüpfen, sondern muss nach deren Sinn und Stoßrichtung fragen. Nur durch eine Beziehung auf die der Idee der Mitbestimmung zugrundeliegenden Ziele lassen sich neue Thesen zu den Rahmenbedingungen der Praxis der direkten Beteiligungsformen in der Stahlindustrie so beeinflussen, dass sie sich nicht gegen die Beschäftigten wenden.“²⁰⁰

Mitte der 1990er Jahre blieb noch offen, ob sich diese Beteiligungsprozesse bei Veränderungsprojekten nachhaltig erweisen. Die aus dem Human Resource Management entstandenen Partizipationsformen hatten in Deutschland eine geringere Bedeutung, unter anderem aufgrund der anderen Mitbestimmungskultur.²⁰¹ Ansätze dazu aus den Fachausschüssen der folgenden Jahre zeigen, dass es sich nicht um einen Modetrend handelte. Die Gewerkschaften erkannten die Notwendigkeit, sich mit den neuen Formen der Partizipation auseinanderzusetzen. Dies schlug sich auch im Grundsatzprogramm des DGB von 1996 nieder, insbesondere in der veränderten Einschätzung der Mitbestimmung. Gerd Leminsky beschreibt diesen Wandel: „Diese Mitbestimmung im Sinne einer sozialverträglichen gleichberechtigten Berücksichtigung von Belegschaftsinteressen wurde dann nach den Strukturkrisen bei Kohle und Stahl mit der Einführung neuer Technologien und der Verstärkung von Rationalisierungsprozessen auf die persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer und auf den Inhalt menschlicher Arbeit selbst bezogen. Nun schlug die Stunde der Humanisierung und der Betriebsverfassung. Die Mitbestimmung entwickelte sich dabei über eine kollektiv-repräsentative Absicherung der Belegschaften hin zu einer unmittelbaren Partizipation und Beteiligung der Einzelnen und der Belegschaftsgruppen. [...] Persönliche Entfaltung und wirtschaftliche Effizienz werden nicht länger als Gegensätze betrachtet. Moderne Unternehmenskulturen öffnen den Blick dafür, dass sie gleichzeitig eine produktive Kraft für die wirtschaftliche Entwicklung darstellen können.“²⁰²

198 Total Quality Management (TQM) ist ein ganzheitliches System zur Verbesserung der Qualität von Produkten und Prozessen. Es umfasst auch die Beteiligung und kontinuierliche Verbesserung am Arbeitsplatz.

199 Vgl. das Gespräch zwischen Vertretern der Dillinger Hütte: Arbeitsdirektor Karlheinz Blessing, dem Betriebsratsvorsitzenden Roman Selgrath, dem TQM-Verantwortlichen Norbert Müller und Hartmut Wächter (Professor Universität Trier) moderiert von Norbert Kluge (HBS) in: Die Mitbestimmung 1994.

200 Wächter 1997, S. 169 f.

201 Vgl. Weitbrecht 1998, S. 21.

202 Leminsky 1998, S. 49.

Die Beteiligungsprozesse in den Stahlunternehmen wurden ab 2004 im **Fachausschuss Immaterielle Mitarbeiterbeteiligung in deutschen Stahlunternehmen** ebenfalls bearbeitet. Der Ausschuss beschrieb alternative Formen der Beteiligung an betrieblichen Entscheidungen – jenseits oder ergänzend zu den Mitbestimmungsrechten des Betriebsrates. Er erstellte einen systematischen Überblick über die unterschiedlichen Formen der direkten Beteiligung (vgl. Tabelle 7), der auf einer Konferenz der Arbeitsdirektoren Stahl präsentiert wurde.²⁰³

Tab. 7: Formen der direkten Beteiligung

Formen der direkten Beteiligung	
Regelmäßig, dauerhaft	Projektbezogen, unregelmäßig
Ausschüsse mit Betriebsrat und Führungskräften	Lenkungsausschüsse von Projekten mit Betriebsratsbeteiligung
Regelmäßige Betriebs-/Abteilungs-/Gruppen-/Schichtbesprechungen	Workshops zur Begleitung von Projekten
Regelmäßige Beteiligungsgruppen	Mitarbeiterversammlungen vor/während Veränderungsprozessen
Runder Tisch (anstelle oder zusätzlich zum Betriebsrat)	OE-Prozesse mit Beteiligung
Dauerhafte Gruppenarbeit mit Beteiligungsformen	Qualitätszirkel
Mitarbeitergespräche	TPM-Teams
Zielvereinbarungen	Mitarbeiterbefragungen
Vorgesetztenbeurteilung	Strategische Weiterbildung mit Beteiligung der Mitarbeiter
delegative/partizipative Führungskultur	Job enrichment/Aufgabenanreicherung
Informationale Beteiligung: Intranet mit Möglichkeit von Diskussionsforen	

Quelle: Otto/Funk 2007

Im Ausschuss und auf dem Workshop vor der Vollkonferenz 2006 wurden aktuelle Ergebnisverbesserungsprogramme der deutschen Stahlindustrie dargestellt und diskutiert.²⁰⁴

²⁰³ Otto/Funk 2006, S. 1.

²⁰⁴ Vorträge des Fachausschusses auf einem Workshop vor der Vollkonferenz der Engeren Mitarbeiter 2006, zitiert nach den unveröffentlichten Präsentationen.

Ergebnisverbesserungsprogramme

- ZUG – Zukunftsgestaltung: ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH²⁰⁵
- FIT Ergebnisverbesserungsprogramm: ArcelorMittal Bremen GmbH²⁰⁶
- DH-TOP 2007 Ergebnisverbesserungsprogramm: AG der Dillinger Hüttenwerke²⁰⁷
- TKbest: Nachhaltiges Wertsteigerungsprogramm bei ThyssenKrupp, insbesondere bei Rasselstein
- PPS Produktivitätssteigerungsprogramm: Hüttenwerke Krupp Mannesmann (HKM)
- 5P (Partner – Profit – Produkte – Prozesse – Personal): Salzgitter AG

Gemeinsam war allen Restrukturierungsprogrammen zur Kostensenkung und Leistungssteigerung, dass sie Teil einer langfristigen Strategie waren, die auch in der Hochkonjunkturphase zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und zur kontinuierlichen Verbesserung beitragen sollte. Auslöser waren Neustrukturierungen der Konzerne (z. B. ThyssenKrupp, Arcelor) und der Druck der Kapitaleigner bzw. Reaktionen auf Anforderungen der Börse. Alle Programme enthielten – ergänzend zu Top-Down-Strategien des Managements – beteiligungsorientierte Ansätze für die Betriebsräte und die Mitarbeiter.

Beim Vergleich der verschiedenen Programme wurde die veränderte Rolle des Personalwesens deutlich. Die Arbeitsdirektionen griffen aktiv und gestaltend in den Prozess ein, statt nur auf beschlossene Veränderungen zu reagieren. Es konnte aufgezeigt werden, dass neben der Reduzierung der Belegschaft – weniger Köpfe – alternative Gestaltungsmöglichkeiten bestehen, um Personalkosten zu senken. Die Beteiligung der Mitbestimmungsgremien in den Veränderungsprozessen erfolgte in Lenkungs- und Koordinierungsgremien und durch Mitarbeit der Betriebsräte und Vertrauensleute in den Projekten vor Ort. Dort wurden die betroffenen Mitarbeiter durch Information, KVP-Maßnahmen und Organisationsentwicklung eingebunden. In den Vereinbarungen zu den Entscheidungsstrukturen und bei der Umsetzung wirkten die Arbeitnehmervertreter mit. Durch Betriebsvereinbarungen wurden betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen. Veränderungsmanagement wurde zum dauerhaften Thema. Auch Unternehmensberater erkennen Beteiligung als ein zentrales, die Akzeptanz bei der Umsetzung förderndes Instrument an, durch das sie „Beteiligte zu Betroffenen [... und]

205 Am 12. Dezember 2003 verabschiedet der Aufsichtsrat der EKO Stahl GmbH unter dem Namen „Zukunftsgestaltung EKO“ – kurz ZUG – ein Restrukturierungsprogramm zur nachhaltigen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Hauptziel von ZUG ist es, innerhalb von drei Jahren die Kosten weit genug zu senken, um das Unternehmen – auch bei schwacher Konjunktur – in die Lage zu versetzen, ein positives Betriebsergebnis zu erreichen. Zur sozialen und regionalpolitischen Flankierung des ZUG-Projektes vereinbarten Geschäftsführung und Betriebsrat einen Interessenausgleich und Sozialplan. Ein spezielles Regionalprogramm sollte neue Wege zur Entwicklung der Region und zur Schaffung von neuen Arbeitsplätzen einleiten; vgl. <https://www.arcelormittal.com/eisenhuettenstadt/unternehmen/geschichte?pnr=20&lang=de> [15.11.2013].

206 Das FIT-Programm wurde unterstützt durch die Unternehmensberatung McKinsey und nach gleichem Muster wie bei EKO Stahl umgesetzt.

207 Das Projekt bei der Dillinger Hütte wurde ohne Unternehmensberater, aber mit vergleichbarem Vorgehen wie bei den Programmen ZUG und FIT umgesetzt; vgl. Otto/Stracke 2007.

Betroffene zu Beteiligten“ machen wollen.²⁰⁸ Der Betriebsrat ist zwar Verhandlungspartner, aber eine wirkliche Mitbestimmung bedeutet dies nicht, denn: Entscheidungen trifft letztlich die Unternehmensleitung.

Auf der Vollkonferenz 2006 mit dem Titel „Wertbeitrag des Personalwesens und Mitarbeiterbeteiligung“ wurde dieses Thema grundsätzlicher behandelt. In seinem Einleitungsreferat erläuterte Karlheinz Blessing, AG der Dillinger Hüttenwerke und damaliger Sprecher der Arbeitsdirektoren der Stahlindustrie, unter dem Titel „Beteiligung der Beschäftigten und Wertbeitrag der Personalarbeit“ den Hintergrund der zunehmenden Bedeutung von Beteiligung: „Die betriebliche Personalarbeit steht vor einem Paradigmenwechsel: Der Focus verlagert sich von der Administration und Kostensenkung auf die Entwicklung wertsteigerender Potentiale, es geht vor allem um die Entwicklung von Produktions-, Steuerungs- und Führungskonzepten, die nur mit leistungsfähigem und motiviertem Personal machbar sind. Instrumente dazu sind heute Personalentwicklung, Qualifizierung/Weiterbildung/eigene ‚Universitäten‘, Persönliches Coaching, Variable Entgeltsysteme, Flexible Arbeitszeiten, Gesundheitsmanagement und Mitarbeiterführung und Mitarbeiterbeteiligung. Mitarbeiterwissen über die Abläufe und Prozesse ihres Arbeitsplatzes ist ein Verbesserungspotential. Dies setzt aber auch im Management Führungseigenschaften wie Visionen, Ethik, Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Transparenz, Klarheit in den Zielen und Entscheidungen, Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit voraus. Bei beteiligungsorientierten Ansätzen der Personalarbeit sind Belegschaftsvertreter Katalysatoren der Ideenfindung. Dies gilt nur bei einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und bei einem Betriebsratsverständnis, das auf Kooperation und nicht auf Konfrontation ausgelegt ist.“²⁰⁹

Die Auseinandersetzung im Kreis der Arbeitsdirektoren und der Engeren Mitarbeiter wurde fortgesetzt. Zur Vorbereitung der Konferenz der Arbeitsdirektoren 2007 wurde ein Ad-hoc-Ausschuss eingerichtet mit dem Titel **„Best-Practice der Arbeitnehmerbeteiligung** – Beispiele nichtmaterieller Arbeitnehmerbeteiligung in den Stahlunternehmen. Eingangs der Konferenz wurden die Hintergründe für die Bedeutung der direkten Beteiligung erläutert. „Veränderungsdruck durch internationalen Wettbewerb und neue Technologien sind nur mit qualifizierten Beschäftigten und deren Leistungsbereitschaft einzuführen und zu bewältigen. Phasen massiven Beschäftigungsabbaus ließen in der Vergangenheit wenig Raum für direkte Beteiligung und vorrangig waren Personalverantwortliche und Betriebsräte zur Umsetzung sozialverträglichen Personalabbaus notwendig, heute aber hat Beteiligung insbesondere bei Veränderungsprozessen einen höheren Stellenwert. Veränderungsprozesse nur mit Betriebsräten als repräsentative Interessenvertreter schaffen zwar sozialakzeptierte Rahmenbedingungen (Sozialpläne, Schutz von Arbeitnehmerrechten etc.), aber garantieren weder ein Ver-

208 Vgl. zu diesem „zweiseitigen Beteiligungseffekt“ die Arbeit der Unternehmensberater Rigall/Wolters 2005.

209 Blessing, K.: Beteiligung der Beschäftigten und Wertbeitrag der Personalarbeit, unveröffentlichtes Manuskript, vorgetragen auf der Vollkonferenz 2006. Teile des Vortrags wurden 2006 auf dem Stahldialog des VdEh/WV STAHL „Demografischer Wandel und Wertbeitrag des Personalwesens“ vorgetragen.

änderungsbewusstsein der Betroffenen noch garantieren sie die Mitarbeit in den Veränderungsprozessen vor Ort.“²¹⁰

Weitere Fallstudien der Beteiligung wurden durch Engere Mitarbeiter präsentiert und als CD-ROM²¹¹ veröffentlicht.

Fallstudien zu nicht materiellen Beteiligungsformen seit Ende der 1990er Jahre

- Deutsche Edelstahlwerke (Ute Dreher): Workshop im Anschubprojekt Unternehmensleitsätze
- ThyssenKrupp Stainless Nirosta (Peter Meißner): nichtmaterielle Mitarbeiterbeteiligung am Beispiel der Beteiligung der KVP-Teams an der Qualitätsoffensive
- Hüttenwerke KruppMannesmann HKM (Frank Tegtmeier): Schichtgespräche und Zielvereinbarungen
- ThyssenKrupp Steel (Marcus Mogk): Überblick der Beteiligungsformen seit 1994
- Ergänzend berichtete Arbeitsdirektor Klaus Lang über verschiedene Beteiligungsformen bei der die Georgsmarienhütte
- Dillinger Hütte DH-TOP: Ergebnisverbesserungsprojekt²¹²

Auch hier wird die Zukunft noch entscheiden, ob dies nur Projekte in guten Zeiten waren oder ob auch unter verschärften Wettbewerbssituationen die Verbindung von Veränderungsprozessen, direkter Beteiligung und institutioneller Mitbestimmung aufrechterhalten werden kann.

2.2 Beschäftigungssicherung im Strukturwandel

2.2.1 Alterssozialpläne bis zum Beginn der Stahlkrise 1975

Der Personalabbau vor dem Beginn der europäischen Stahlkrise war eher schleichend, aber mit einer Reduzierung der Beschäftigten in der Eisen- und Stahlindustrie von 1960 bis 1975 um 20 Prozent (86.520 Arbeitnehmer) nicht unerheblich. Noch konnte der Personalabbau mit Alterssozialplänen und inner- und zwischenbetrieblichen Versetzungen bewältigt werden. Der Arbeitsmarkt war noch aufnahmefähig, ausländische Arbeitnehmer, die sogenannten „Gastarbeiter“, wurden angeworben. Die Engeren Mitarbeiter beschäftigten sich in einem der ersten **Fachausschüsse Beschäftigung von Gastarbeitern**²¹³ mit dem Problem, unter anderem mit Fragen der erforderlichen sozialen Betreuung und der sprachlichen Verständigung.

210 Otto/Funk 2007: Einstieg und Begründung, in Ad-hoc-Ausschuss Best-Practice der Arbeitnehmerbeteiligung, 2007.

211 CD-ROM mit Materialien zu den Vorträgen auf der Konferenz der Arbeitsdirektoren Stahl am 6./7. September 2007 in Osnabrück.

212 Über dieses Projekt wurde auf der Konferenz nicht berichtet, da es schon auf der Vollkonferenz 2006 dargestellt wurde. Die Fallstudie wurde auch an anderer Stelle veröffentlicht: Otto/Stracke 2007; vgl. auch den journalistischen Artikel von Ankenbrand 2008.

213 Vgl. Fachausschuss Beschäftigung von Gastarbeitern, 1966.

Die technische Entwicklung und die Konkurrenz auf dem Stahlmarkt ließen jedoch schon Beschäftigungseinbrüche vorhersehen. Bereits auf der Vollkonferenz 1965 sprach der Arbeitsdirektor Günter Feller über Struktur- und Investitionsprobleme sowie über deren arbeits- und personalwirtschaftliche Aspekte. Der zu diesem Zeitpunkt bereits bestehende **Fachausschuss Beschäftigungspolitische Auswirkungen der Technisierung und Mechanisierung** griff das Problem auf. In seiner 1966 abgeschlossenen Ausarbeitung wird der notwendige Schrumpfungsprozess, der durch die Modernisierung der Betriebsanlagen und die Einführung wirksamerer Produktionsverfahren entsteht, vorhergesehen: „In der Eisenschaffenden Industrie müssen wir bis zum Jahre 1970 mit dem Verlust von jährlich ca. 17.000 Beschäftigten rechnen. Das ist eine Größenordnung, die gezielte Maßnahmen zur Umsetzung, Umschulung und vorzeitigen Pensionierung erforderlich macht.“²¹⁴ Auch erste Vorstellungen und Empfehlungen zur Bewältigung des Problems zeigte der Ausschuss auf: „Von den 17.000 Freigesetzten werden voraussichtlich 2.000 im Zuge der normalen Fluktuation ausscheiden. Etwa 10.000 Arbeiter sind innerhalb der Werke auf möglichst gleichwertige Arbeitsplätze umzusetzen und umzuschulen. Zur Erleichterung der Umschulung sollten vor allem für die unteren Betriebsvorgesetzten systematische Anlern- und Umschulungshilfen entwickelt werden. Außerdem sollten die Voraussetzungen für die Übernahme von Angestellten-tätigkeiten geschaffen werden, weil die Zahl der Angestellten weiter zunehmen wird. Etwa 5.000 Stahlarbeiter werden nicht innerhalb der Werke umgesetzt und umgeschult werden können. Für diese überwiegend älteren Arbeiter sind besondere Hilfen notwendig, um die Härten zu mildern, die durch den Verlust des Arbeitsplatzes entstehen werden. In erster Linie ist der Gesetzgeber aufzufordern, das Pensionsalter unter bestimmten Voraussetzungen auf 55 Jahre herabzusetzen. Als Muster mag hier der § 98a des Knappschaftsversicherungs-Neuregelungsgesetzes dienen. Ferner sind die § 124 der Reichsversicherungsordnung und § 95 des Gesetzes über Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung so zu ändern, dass sowohl die betrieblichen Übergangshilfen als auch die Überbrückungsbeihilfen nach Art. 56 des Montanunion-Vertrages wirksam werden können.“²¹⁵

Hier griff die Stahlindustrie zurück auf die Erfahrungen des Bergbaus, dessen Krise seit 1966 zu den ersten Sozialplänen geführt hatte. In der Stahlindustrie wird schon 1962 von einem bei Rasselstein praktizierten Sozialplan berichtet.²¹⁶ Finanziert wurde dieser mit Anpassungsbeihilfe der Montanunion und beinhaltete sowohl vorzeitige Pensionierung ab 60 Jahren als auch Abfindungen²¹⁷. Bei der August Thyssen Hütte regelte 1966 der erste Sozialplan das Ausscheiden mit 64 Jahren (im Vergleich dazu lag 1990 das Frühverrentungsalter dann bei 55 Jahren).²¹⁸ Dies waren zuerst freiwillige Maßnahmen der sozialen Absicherung und erst 1972 mit dem neuen Betriebsverfassungsgesetz wur-

214 Fachausschuss Beschäftigungspolitische Auswirkungen der Technisierung und Mechanisierung, 1966, S. 2.

215 Ebd., S. 16 f.

216 Vgl. Wenzel 1979, S. 13 ff. Autoren waren u. a. Wolfgang Wenzel, damals Enger Mitarbeiter, und W.-D. Schmitt, Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft. Vgl. auch zu Sozialplänen: Meyerwisch 1986.

217 Vgl. Lauschke 2007, S.176.

218 Vgl. Uebing 1991, S. 270.

den in § 111 ff. Sozialplanregelungen mitbestimmungspflichtig. Mitte der 1970er Jahre wurden in größerem Umfang in fast allen Stahlunternehmen Sozialpläne zur Bewältigung des Personalabbaus – vor allem über Frühpensionierung und innerbetriebliche Versetzungen – abgeschlossen.²¹⁹ Unterstützt wurden sie, wenn ein Kapazitätsabbau damit verbunden war, durch Leistungen aus dem Montanunionsvertrag. Hiermit wurden Abfindungs- sowie Umschulungsmaßnahmen für betroffene Arbeitnehmer gezahlt. Die sogenannten MUV-Mittel machten Sozialpläne finanzierbar und milderten damit die Folgen für die Betroffenen.²²⁰

2.2.2 Personalpolitische Alternativen bis Ende der 1980er Jahre

Die verschärfte Stahlkrise 1975 nach dem Ölpreisschock wurde zur Herausforderung für die Montanmitbestimmung. Die Arbeitsdirektoren und ihre Engeren Mitarbeiter mussten diesen Schrumpfungprozess noch intensiver begleiten. Dies konnte nicht konfliktfrei geschehen, denn die Erwartungen der Betriebsräte, Gewerkschaften und Arbeitnehmer an sozialverträgliche Lösungen aber auch an Alternativen zu einzelnen Standortkonzepten waren hoch.

Der **Fachausschuss Berufsbildungs- und Qualifikationsplanung als integrierter Bestandteil der Personalplanung**²²¹ führte 1976 eine umfangreiche Befragung bei 30 montanmitbestimmten Unternehmen durch. Sie enthielt auch Fragen zu den in der beginnenden Krise genutzten Maßnahmen zur Verhinderung von Beschäftigungsschwankungen. Statt einer in „Krisensituationen sonst oft praktizierten ‚Wechselbadpolitik‘, d. h. der absoluten Anpassung der Personalbesetzung an die Produktion“²²² wurden schon sehr schnell die klassischen Mittel eingesetzt: Einstellungsstopp, Überstundenabbau, vorzeitige Pensionierung sowie Änderungskündigungen mit Versetzung auf andere Arbeitsplätze. Dies zeigte sich im Vergleich des Stahlbereichs mit anderen Industriezweigen (aus einer repräsentativen Betriebserhebung des Bundesarbeitsministeriums aus dem Jahr 1975, vgl. Abb. 7).

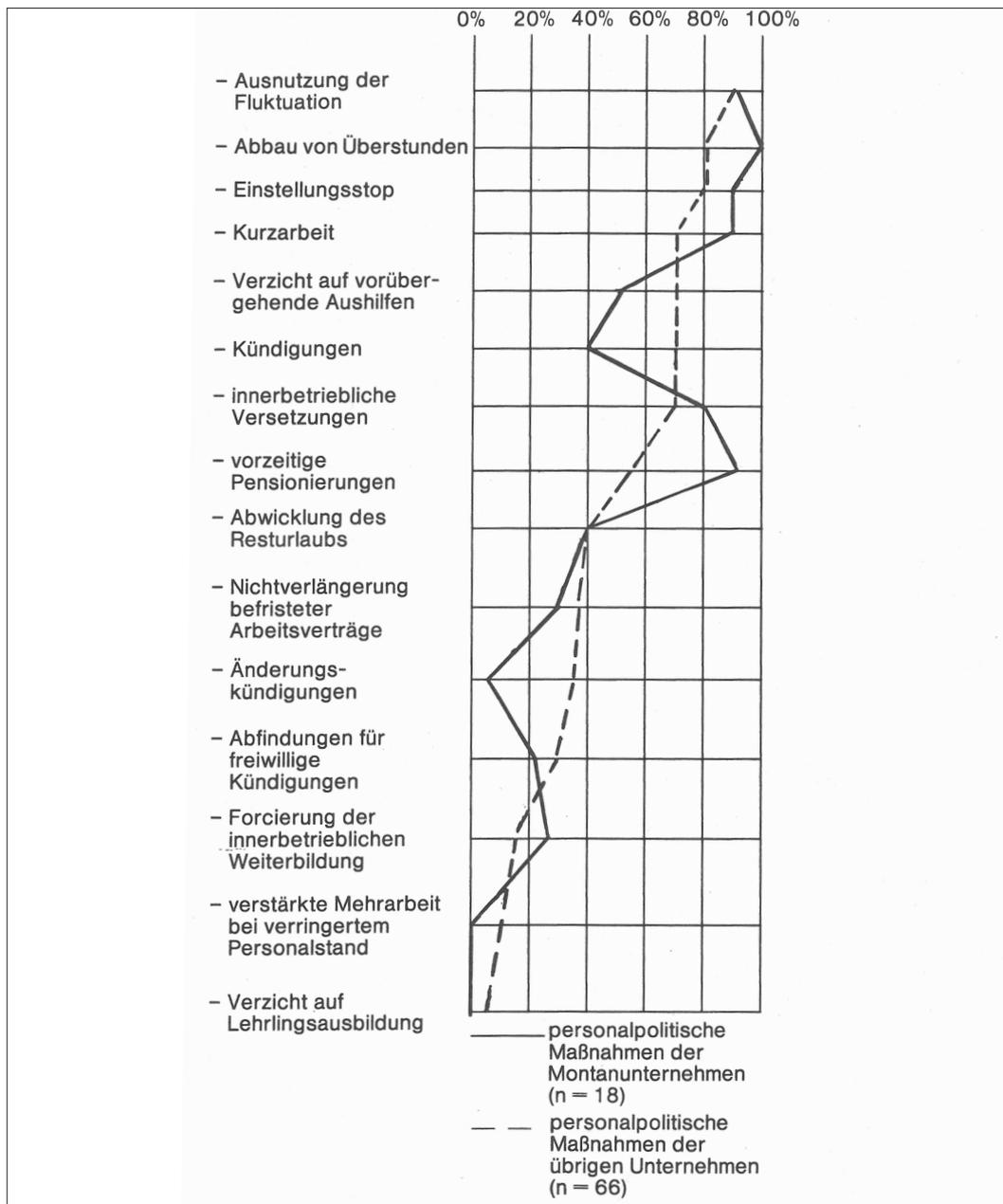
219 Vgl. Übersicht und Synopse in: Autorengemeinschaft 1979, S. 17 ff.

220 Vgl. Meyerwisch 1986, S. 134 ff.

221 Fachausschuss Berufsbildungs- und Qualifikationsplanung, 1979.

222 Ebd., S. 20.

Abb. 7: Personalpolitische Maßnahmen bei Nachfragerückgang 1976/1977



Quelle: eigene Zusammenstellung aus Scholl/Blumschein und Fachausschuss Berufsbildungs- und Qualifikationsplanung 1979.

Im Vergleich zu anderen Branchen wird die unter der Montanmitbestimmung andere Vorgehensweise im frühen Stadium der Krise deutlich. Daraus wurden dann Empfehlungen abgeleitet, die erst später in der Diskussion um Beschäftigungssicherung eine höhere Bedeutung gewannen: „Im Rahmen der Strategien zur Verstetigung der Beschäftigung ist die Einrichtung von betrieblichen und überbetrieblichen Personalgleichsystemen zu diskutieren, um nicht genutzte Arbeitskapazitäten zu binden, zusätzliche Arbeitsanforderungen durch flexiblen Arbeitseinsatz bewältigen und damit

Beschäftigungsschwankungen ausschalten zu können. Des Weiteren sollten paritätische Kommissionen eingerichtet werden mit der Aufgabe, die Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen zu diskutieren und vorzubereiten (z. B. parallel zur Planung neuer Produkte).

Im Rahmen der personalpolitischen Ausgleichsmöglichkeiten in der Krise werden kurz- und mittelfristige Bildungsaktivitäten (bis zu 2 Jahren) als vorbeugende personalpolitische Maßnahmen zur Vermeidung von Kurzarbeit und Entlassungen in einer größeren Anzahl von Unternehmen praktiziert. Sie sind in Zukunft verstärkt einzusetzen, um Beschäftigungsschwankungen auszugleichen und Anpassungsschwierigkeiten zu beheben. Die gesetzlichen Grundlagen zur Finanzierung der Maßnahmen sind zwar vorhanden, reichen aber als Anreiz für die zusätzlich notwendigen Initiativen auf diesem Gebiet nicht aus. Es sollte angestrebt werden, Mittel in vergleichbarer Höhe wie das Kurzarbeitergeld für Initiativen der Höherqualifizierung (auch für betriebliche Zwecke) einzusetzen.²²³

Die branchenweite europäische Strukturkrise Anfang der 1980er Jahre war personalpolitisch nur noch bedingt durch Frühpensionierungen zu bewältigen, neue Instrumente auch im Zusammenhang mit der Förderung durch die Montanunion waren gefragt. 1981 wurde der **Fachausschuss Personalpolitische Beurteilung von Maßnahmen und Mitteln zur Anpassung an Beschäftigungsschwankungen** ins Leben gerufen, der 1985 seinen **Teil 1: Beschäftigungsrückgang**²²⁴ vorlegte. Kernpunkt dieser Arbeit war ein im Detail beschriebener Katalog von Maßnahmen.

Dieser Katalog bestimmte die Diskussion der Arbeitsdirektoren mit der IG Metall und erweckte Hoffnungen, die Krise auch weiterhin ohne betriebsbedingte Kündigungen bewältigen zu können. Neue Perspektiven statt Arbeitslosigkeit, Qualifizieren statt Entlassen – solche politischen und gewerkschaftlichen Forderungen und Konzepte waren nun gefragt.²²⁵ Vorbild war unter anderem die Antikrisenabteilung in der Luxemburger Stahlindustrie.²²⁶ Eine Umsetzung unter den Bedingungen der deutschen Gesetzgebung musste noch entwickelt werden.

223 Ebd., S. 21.

224 Vgl. Fachausschuss Personalpolitische Beurteilung von Maßnahmen und Mitteln zur Anpassung an Beschäftigungsschwankungen, Teil 1: Beschäftigungsrückgang, 1985.

225 Vgl. Bosch 1990 und BBJ-Consult 1987.

226 Vgl. Kohl 1988 und die anschließenden Interviews.

Tab. 8: Personalpolitische Maßnahmen bei Beschäftigungsrückgang

Personalpolitische Maßnahmen bei Beschäftigungsrückgang	
Stabilisierung	Vorübergehende Reduzierung
Innerbetrieblicher Personalaustausch	Abbau von Mehrarbeit
Schaffung von Personaleinsatzgruppen	Vorziehen von Freischichten
Zeitliches Vorziehen von Aufträgen	Vorziehen von Urlaub
Fremd- durch Eigenleistungablösen	Bildungsurlaub
Arbeitsbeschaffungsprogramme	Kurzfristiger Blockurlaub
Übernahme von Aufträgen fremder Firmen	Qualifizierungsprogramme
Annahme nicht kostendeckender Aufträge	Kurzarbeit
	Ausleihen von Arbeitskräften
	Externe Ausbildungsverträge
	Bezahlte betriebliche Freistellung
	Kündigung mit Wiedereinstellungszusage
Dauerhafte Reduzierung	
Einstellungsstopp	
Nichtübernahme von Ausgebildeten	
Vorzeitige Pensionierungen bei Nutzung gesetzlicher Möglichkeiten	
Vorzeitige Pensionierungen bei Nutzung der betrieblichen Sozialpläne	
Verkürzung der Lebensarbeitszeit für besonders belastete Beschäftigte	
Verkürzung der Jahresarbeitszeit durch kürzere Tagesarbeitszeit, Freizeitansprüche etc.	
Freiwilliges Ausscheiden mit Abfindungen	
Betriebseinschränkungen gemäß § 111 BetrVG	

Quelle: Fachausschuss Beschäftigungsrückgang 1985 (eigene Zusammenstellung)

Stahlstiftung Saarland – eine erste Beschäftigungsgesellschaft

In den Publikationen der Engeren Mitarbeiter spielte die Saarländische Lösung nur indirekt eine Rolle. An der Erarbeitung waren beteiligt: der damalige Arbeitsdirektor der Dillinger Hütte und Sprecher der Arbeitsdirektoren Peter Hartz; der Personaldirektor von Saarstahl Hans-Werner Reckstatt, der auch Sprecher des Fachausschusses Personalpolitische Beurteilung von Maßnahmen und Mitteln zur Anpassung an Beschäftigungsschwankungen war, sowie andere Engere Mitarbeiter der Dillinger Hütte und Saarstahl.

Das Modell der Stahlstiftung Saarland wurde als alternative Strategie zur sozialverträglichen Bewältigung eines massiven Personalabbaus entwickelt. Die Krise an der Saar war ein langwieriger Prozess der Zusammenführung²²⁷ der ehemals selbständigen Neunkircher Eisenwerke, der Burbacher Hütte und Röchling in Völklingen. Von den

²²⁷ Vgl. zur Historie der saarländischen Krise: Judith 1980 und Ochs 1999; zur Mitbestimmung an der Saar vgl. Kotthoff/Ochs 1988.

einst vier integrierten Hüttenwerken an der Saar blieb einzig die Dillinger Hütte erhalten, die im Verbund mit der Zentralkokerei und der Rogesa die Roheisenversorgung der Region sichert. Das Stahlwerk Völklingen wurde die Basis für die Walzstraßen in Völklingen, Burbach und Neunkirchen. Hinter dieser industriellen Veränderung stand ein massiver Personalanpassungsprozess.

Seit 1974 bis zur Gründung der Stahlstiftung im Jahr 1987 erfolgten rund 10.000 vorzeitige Pensionierungen, 2.300 Austritte durch Abfindungen, 3.400 Versetzungen zwischen den Standorten Homburg, Neunkirchen, Burbach und Völklingen, ca. 700 innerbetriebliche Umsetzungen innerhalb der Standorte von Saarstahl und Dillingen und ca. 600 unternehmensübergreifende Versetzungen. Dieser Prozess wurde begleitet durch Alterssozialpläne und Regelungen zur innerbetrieblichen Umsetzung, die zum großen Teil mit öffentlichen Mitteln finanziert wurden. Diese Abhängigkeit von der öffentlichen Finanzierung führte in mehreren Stufen dazu, dass die Sozialpläne reduziert wurden.

Am 9. Januar 1987 wurde die Stahlstiftung gegründet.²²⁸ Die Konzeption der gemeinnützigen Stiftung war in enger Abstimmung und im Konsens zwischen Unternehmen, Arbeitnehmervertretern und der Politik entwickelt worden. Als Gründungskapital brachte Saarstahl Völklingen das Vermögen seiner Wohnungsbau- und Baubetreuungsgesellschaft ein. Finanziert wurden die Leistungen für die betroffenen Arbeitnehmer aus Mitteln der Arbeitsverwaltung, saarländischen und europäischen Sozialprogrammen sowie Spenden eines eigens gegründeten Fördervereins. Die Verwaltung übernahm ohne Belastung der Kosten das Unternehmen.

Für die betroffenen Mitarbeiter übernahm die Stiftung die finanzielle Überbrückung ab dem 55. Lebensjahr bis in den Vorruhestand oder bis zur Wiedereingliederung in das Arbeitsleben. Sie leistete aber nicht nur materielle Hilfe, sondern bot Umschulungen an. Mit dem Anspruch einer „moralischen Rückfahrkarte“ – eine formale Rückkehr ins alte Unternehmen war nach den geltenden Gesetzen nicht möglich – sorgte die Stahlstiftung dafür, dass in der saarländischen Stahlindustrie und der stahlnahen Weiterverarbeitung unbesetzte oder neu geschaffene Arbeitsplätze von ihren Betreuten besetzt werden konnten. Für jene, die ungeachtet aller Anstrengungen keinen neuen Arbeitsplatz finden würden, war – ebenfalls Anfang Januar 1987 – die „Gemeinnützige Gesellschaft für Beschäftigung und Qualifizierung mbH“ (GBQ) gegründet worden, die vor allem mit Hilfe öffentlich geförderter Beschäftigungsinitiativen zeitlich befristete Ersatzarbeitsplätze anbot. Im Rahmen einer mit ESF-Mittel geförderten ABM zur Altlastsanierung wurden ca. 130 Arbeitsplätze vorübergehend geschaffen.

Die Zahl der von der Stiftung Betreuten war starken Schwankungen unterworfen, die dem Auf und Ab der wirtschaftlichen Entwicklung der saarländischen Stahlindustrie

228 Vgl. Hartz 2/1990 und Bosch 1990, S. 77–89. Eine Zusammenfassung gibt auch Lauschke 2007, S. 259–283. Zur Selbstdarstellung der Stahlstiftung vgl. Otto 2005 sowie ders. 2011.

folgten. Hatte die Stiftung kurz nach ihrer Gründung mehr als 2.000 ehemalige Stahlbeschäftigte zu versorgen, waren es Ende des Jahres 1991 „nur“ noch 175. 1989 wurden die Dillinger Hüttenwerke und Saarstahl Völklingen zur Holding DHS Dillinger Hütte Saarstahl AG zusammengeführt²²⁹. Durch die 1988 einsetzende gute Stahlkonjunktur fanden Mitarbeiter wieder einen Arbeitsplatz bei Saarstahl oder der Dillinger Hütte. Die „moralische Rückfahrkarte“ wurde eingelöst.

Nach Eröffnung des Konkursverfahrens der Saarstahl AG im Mai 1993 erhöhte sich durch die Übernahme der älteren noch bestehenden Sozialpläne die Zahl der durch die Stahlstiftung Saarland zu Betreuenden auf 5.859. Ende des Jahres 2003 – der Saarstahl-Konkurs wurde 2001 aufgehoben – konnten alle Betreuten versorgt werden. Die Stiftung wurde 2004 auf unbestimmte Zeit verlängert. Sie ist weiterhin als Gesellschafter der gemeinnützigen Gesellschaft für Beschäftigung und Qualifizierung (GBQ) für die Behindertenwerkstatt in Völklingen zuständig. Zudem erfüllt sie soziale Aufgaben wie die Unterstützung von Maßnahmen für ausbildungsplatzsuchende Jugendliche oder einen Kindergarten. Sie hat aber personalpolitisch nur präventiven Charakter.

Aktive Strukturpolitik und die Frankfurter Vereinbarung

Der **Fachausschuss Möglichkeiten einer aktiven Strukturpolitik – Schaffung neuer Arbeitsplätze**²³⁰ basierte auf einer Bestandsaufnahme der unternehmens- und konzernbezogenen Aktivitäten im Zeitraum 1983 bis 1987. Untersucht wurde die Schaffung neuer Arbeitsplätze als Ersatz für Hilfen gemäß Artikel 58 des Montanunionvertrags (MUV-Mittel) sowie Maßnahmen der zukunftsorientierten Qualifizierung. Die Ergebnisse im Hinblick auf Qualifizierung und Ersatzarbeitsplätze waren ernüchternd, sodass zukünftige Handlungsalternativen abgeleitet wurden: „Insgesamt muss eine engere Verzahnung der Unternehmenspolitik mit den sonstigen beschäftigungs-, struktur- und wirtschaftsförderungspolitischen Ansätzen in den Montanregionen und in der Abstimmung mit ihren Trägern angestrebt werden. Regionaler Strukturwandel [...] ist grundsätzlich auf die Gemeinschaftsinitiative aller gesellschaftlicher Gruppen und Akteure in den Montanregionen angewiesen. [...] Die Beteiligung der Träger der Mitbestimmung an der Entwicklung neuer Produkte, an der Investitionsplanung und der Gestaltung der Qualifizierungsprogramme muss ein tragendes Element des ‚internen‘ Strukturwandels und somit eine wesentliche Voraussetzung einer sozial verträglichen Zukunftsgestaltung in den Montanregionen sein.“²³¹

Um diese Ziele zu erreichen, wurden als Handlungsfelder beschrieben²³²: Arbeitskreise für neue Arbeitsplätze, konzern-/unternehmensbezogene oder unternehmensübergrei-

229 Die Dillinger Hütte und Saarstahl sind sowohl durch eine abgestimmte Führungsstruktur als auch durch eine Anteilseigner-Struktur miteinander verbunden. Vgl. für die Dillinger Hütte <http://www.dillinger.de/dh/unternehmen/gruppe/unternehmensstruktur/index.shtml.de> [4.1.2014] und zur Situation der Saarstahl AG <http://www.saarstahl.de/daten.html> [4.1.2014].

230 Fachausschuss Möglichkeiten einer aktiven Strukturpolitik – Schaffung neuer Arbeitsplätze, 1989.

231 Ebd., S. 90 ff.

232 Ebd., S. 95 ff.

fende Beschäftigungsgesellschaften und Aktivitäten in Forschung und Entwicklung, Diversifizierung und Umweltschutz. Darüber hinaus wurden detailliert die Möglichkeiten der Finanzierung durch europäische Unterstützungsfonds dargestellt.

Stattdessen versuchte die IG Metall mit ihrem stahlpolitischen Programm eine alternative Lösung zu bieten und damit einen Beitrag zur regionalen Kulturpolitik zu leisten.²³³ Es war gegen die einzelwirtschaftlichen Strategien in der Stahlindustrie gerichtet. Gefordert wurden die Vergesellschaftung der Stahlindustrie mit entscheidenden Einflussmöglichkeiten der Gewerkschaften, aber vor allem eine Sicherung der Beschäftigten und die Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen.²³⁴ Die IG Metall favorisierte eine Beschäftigungsgesellschaft, die nicht nur eine zeitliche Überbrückung leistet. Sie sollte auch „die Beschäftigungs- und Einkommenssicherung für die Arbeitnehmer bei gleichzeitiger Einleitung der Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen und sozialer Umstrukturierung der Stahlregionen“²³⁵ übernehmen. Die eigenständige Gesellschaft mit öffentlicher Beteiligung sollte an die Konzernobergesellschaften angebunden werden. Die betroffenen Arbeitnehmer sollten nicht per Sozialplan ausscheiden, sondern die Arbeitsverträge weiter bestehen bleiben. In der Beschäftigungsgesellschaft sollte Qualifizierung stattfinden und eine Weiterbeschäftigung auf zu schaffenden Ersatzarbeitsplätzen vermittelt werden. Die Finanzierung sollte sowohl aus Unternehmensbeiträgen als auch durch öffentliche Mittel – insbesondere aus dem Arbeitsförderungsgesetz – sowie aus der regionalen Strukturförderung kommen.

Der Ansatz der Beschäftigungsgesellschaft Stahl für die gesamte Branche scheiterte nicht nur aus finanziellen Gründen, sondern auch weil die Unternehmen sich in ihrer Verfügungsgewalt eingeschränkt fühlten. Die IG Metall und die Unternehmen an der Ruhr, vertreten durch die Wirtschaftsvereinigung Eisen und Stahl, verhandelten eine andere Lösung. Danach sollte durch die betroffenen Konzerne ein Eigenbeitrag erbracht werden, „in der Form der unentgeltlichen Bereitstellung von Industriebrachen, Bereitstellung von Managements- und Forschungsressourcen zur Schaffung neuer Arbeitsplätze, Übernahme der verbleibenden Personalkosten bei Kurzarbeit zur zeitlichen Streckung der Personalanpassung, Angebot einer Ausbildung über den eigenen Bedarf hinaus sowie den vorläufigen Verzicht auf Kündigungen“²³⁶. Auf dieser Basis unterzeichneten im Juni 1987 die Parteien die sogenannte Frankfurter Vereinbarung.

Es mussten aber die aktuellen Rahmenbedingungen beachtet werden, die eine Umsetzung sozialverträglicher Beschäftigungsanpassung erschwerten. Die in der Stahlstiftung Saarland umgesetzten engen Bindungen der Mitarbeiter, die vom Verlust des

233 Vgl. Lauschke 2007, S. 288 ff.

234 Vgl. Grönhoff/Peters 1986.

235 Rahmenkonzeption Beschäftigungsgesellschaft Stahl. In: Industriegewerkschaft Metall (Hg.): Stahlpolitisches Programm der IG Metall, ergänzt 1987, Frankfurt/Main 1988, zitiert in Lauschke 2007, S. 319. Vgl. auch Kieser/Peters 1986, S. 167 f.

236 Lauschke 2007, S. 318 mit Bezug auf den Bericht des IG Metall-Vorstandsmitgliedes Georg Ippers vom 12. Juni 1987 über die Situation in der Stahlindustrie.

Arbeitsplatzes betroffenen waren, an die Unternehmen wurden durch verschärfte Bedingungen der Arbeitsverwaltung behindert. Die Mitarbeiter mussten bedingungslos dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Den Ausweg ermöglichte das damals geltende Arbeitsförderungsgesetz mit „Kurzarbeit Null“, das heißt: Die Beschäftigten waren während des Bezugs von Kurzarbeitergeld von der Arbeit vollständig freigestellt, aber ihr Arbeitsvertrag blieb bestehen. Um Missbrauch zu vermeiden, wurden die Unternehmen gesetzlich verpflichtet, diese Form der Kurzarbeit in einer sogenannten „betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit“ (beE) durchzuführen. Diese Lösung wurde praktiziert, förderte Vorruhestandsmodelle, aber nicht unbedingt aktive Mobilität. Die beE waren aber dann das Vorbild für Transfergesellschaften, die nun außerhalb der Saar umgesetzt wurden.

Der Prozess der Krisenbewältigung verlief auch zwischen den Arbeitsdirektoren und der IG Metall nicht konfliktfrei (vgl. Kap.1.3). Die Arbeitsdirektoren und mit ihnen ihre Engeren Mitarbeiter suchten nach neuen Wegen. Auf der Vollkonferenz 1987 beschlossen die Engeren Mitarbeiter neue Themen der Fachausschüsse, die aus der Krise herausführen sollten. Es galt, neue Perspektiven in den Unternehmen und den Regionen zu entwickeln: Alternativen zur Reduzierung oder Aufgabe der betrieblichen Ausbildung (vgl. Kap. 2.3.2), Möglichkeiten einer aktiven Strukturpolitik zur Schaffung neuer Arbeitsplätze sowie Alternativen des Personaleinsatzes. Gleichzeitig begann bei den Arbeitsdirektoren und den Engeren Mitarbeitern die Diskussion um ein neues Verständnis der Personalarbeit in mitbestimmten Unternehmen (vgl. Kap. 2.1.3).

Als 1989/90 die Stahlkonjunktur unter anderem durch die sich ankündigende Wiedervereinigung wieder anzog und die Arbeitszeitverkürzung auf 36,5 Stunden/Woche erste arbeitsplatzsichernde Wirkungen zeigte, wurden kurzfristig wieder Überlegungen zum Beschäftigungsaufbau relevant. Der **Fachausschuss Beschäftigungszuwachs** legte sein Ergebnis vor.²³⁷ Probleme wie der Einsatz besonderer Mitarbeitergruppen wurden ebenfalls von den Engeren Mitarbeitern im Fachausschuss **Einsatz Leistungsgewandelter Arbeitnehmer in der Eisen- und Stahlindustrie**²³⁸ bearbeitet.

2.2.3 Beschäftigungssicherung in den 1990er Jahren

Transfer- bzw. ABS-Gesellschaften in den Neuen Bundesländern

Die Wiedervereinigung brachte neue Lösungsansätze für die Beschäftigungskrise. Das Zweigbüro der IG Metall veröffentlichte im Juli 1990 eine Konzeption zur Lösung sozialer Probleme in den Neuen Bundesländern²³⁹, die sich unter anderem inhaltlich und nicht nur grafisch am Vorbild der saarländischen Stahlindustrie orientierte. In einem

237 Fachausschuss Personalpolitische Beurteilung von Maßnahmen und Mitteln zur Anpassung an Beschäftigungsschwankungen, Teil 2: Beschäftigungszuwachs, 1990.

238 Fachausschuss Einsatz Leistungsgewandelter Arbeitnehmer in der Eisen- und Stahlindustrie, 1989.

239 Vgl. IG Metall 1990. Verantwortlich für die Veröffentlichung war bei der IG Metall das Vorstandsmitglied Georg Ippers, an der Erstellung waren Arbeitsdirektoren und Engere Mitarbeiter beteiligt.

mehrstufigen Qualifizierungs-, Beschäftigungs- und Sozialplan sollten die Belegschaften angepasst und die Wettbewerbsfähigkeit wiederhergestellt werden. Empfohlen wurde die Einrichtung einer gemeinnützigen Beschäftigungsgesellschaft. Erwartet wurde nicht nur eine soziale Absicherung, sondern aktive Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik. Die Übertragung der saarländischen Erfahrung sah Peter Hartz als möglichen Weg an. Dabei verstand er unter Beschäftigungsgesellschaften eine kurz- und mittelfristige Überbrückungsfunktion, auch wenn er von mindestens 10 Jahren des Übergangs ausging. Sie seien auch kein Ersatz für neue Arbeitsplätze, dies seien unternehmerische Kernaufgaben.²⁴⁰

Umgesetzt wurde die als „soziale Treuhandgesellschaft“ bezeichnete Brancheneinrichtung nicht. Für jeden Standort, jedes Unternehmen wurden eigene Konzepte entwickelt. Dies war auch Ausdruck einer zum Teil überforderten und nicht koordinierten Arbeitsmarktpolitik in der Übergangsphase – nicht nur der Stahlindustrie.²⁴¹ Wenn gleich modifiziert, wurde das Konzept der Beschäftigungsgesellschaften oder Transfergesellschaften aufgegriffen. Zur Bewältigung des sozialverträglichen Personalabbaus wurden in den Neuen Bundesländern über die Treuhand seit Mitte 1991 Gesellschaften für Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung (ABS-Gesellschaften) eingerichtet. Sie dienten nicht nur der Organisation von Kurzarbeit Null und als Träger von ABM-Maßnahmen, sondern auch zur Qualifizierung sowie der Orientierung und Vermittlung in neue Beschäftigung.

Die Mitbestimmungsgesetze und das Betriebsverfassungsgesetz wurden uneingeschränkt in den Neuen Bundesländern eingeführt. Mit der Mitbestimmung und Personalarbeit unter den Bedingungen des Personalabbaus in den Neuen Bundesländern beschäftigten sich die Vollkonferenzen der Engeren Mitarbeiter in den Jahren 1990 bis 1992.

EKO Stahl – ein Musterunternehmen

Bei EKO Stahl, schon zu DDR-Zeiten ein Vorzeigeunternehmen, verlief der Umstrukturierungsprozess durch staatlich Zuschüsse positiver als in den anderen ehemaligen DDR Stahlunternehmen. Besondere Bedeutung hatte sowohl die interne Umstrukturierung als auch die regionale Wirkung für Eisenhüttenstadt. Ab 1950 wurde auf Beschluss der SED das Eisenhüttenkombinat Ost (EKO) und eine Wohnstadt (ab 1953 StalinStadt, ab 1961 Eisenhüttenstadt) gebaut. Es war 1989 mit bis zu 11.900 Beschäftigten am Standort Eisenhüttenstadt²⁴² das größte Metallurgiekombinat der DDR mit Hochöfen, einem Konverterstahlwerk und einem Kaltwalzwerk für Flachstahl. Es fehlte aber die Zwischenstufe, daher kam das Warmbreitband aus der Sowjetunion bzw. ab 1984 mit der Inbetriebnahme des Stahlwerkes wurden die Stahlbrammen in der BRD

240 Vgl. Hartz 1991.

241 Vgl. Bosch 1995; Brinkmann u. a. 1995 und Knuth 1996.

242 Mit allen Betrieben des Bandstahlkombinates waren es 18.789 Beschäftigte (1988) und später 14.330 Beschäftigte (1991).

zu Warmband umgewalzt.²⁴³ 1990 wurde das ehemalige Kombinat in EKO Stahl AG umfirmiert. Nach den gescheiterten Übernahmen durch die Krupp Stahl AG im Jahr 1992 und das italienische Unternehmen Riva 1993 sowie nach einer fast zweijährigen Sanierung in Eigenregie wurde das dann bereits erheblich geschrumpfte Unternehmen 1994 von der Treuhandanstalt an den belgischen Stahl- und Maschinenbaukonzern Cockerill-Sambre verkauft²⁴⁴. Mit öffentlichen Mitteln wurde es umfassend modernisiert und blieb mit einem neuen Warmbreitbandwalzwerk als integriertes Hüttenwerk erhalten.²⁴⁵ Der Erhalt des Standortes war unter anderem der aktiven Rolle der Gewerkschaft und des Betriebsrates zu verdanken: etwa durch Autobahnblockaden, Mahnwachen, Kundgebungen in Eisenhüttenstadt, Berlin, Bonn oder Brüssel. Und auch der paritätisch besetzte Aufsichtsrat leistete beim Scheitern der Riva-Privatisierung Unterstützung.²⁴⁶ Die Montanmitbestimmung blieb erhalten, inklusive eines Arbeitsdirektors, und als einziger der ehemaligen DDR-Standorte verfügt EKO Stahl auch heute noch über Engere Mitarbeiter. Der IG Metall-Organisationsgrad liegt derzeit bei über 80 Prozent.²⁴⁷ In der empirischen Untersuchung von Lompe werden die Strukturen der Betriebsräte als stark vom Wandel geprägt charakterisiert: „von einer Pro-EKO-Koalition in der Überlebensphase über eine auf die traditionelle betriebsverfassungsrechtlich orientierte Interessenwahrnehmung hin zu einem stärker konfliktorientierten Muster im Hinblick auf die Übernahme durch Usinor.“²⁴⁸

Auf der Vollkonferenz 1991 berichtete zum ersten Mal der Arbeitsdirektor Hans-Peter Neumann, der von Thyssen zu EKO berufen wurde, über „Probleme der Personalarbeit in den Stahlunternehmen in den Neuen Bundesländern“ sowie über die Situation bei EKO: „1991 seien noch 11.500 Beschäftigte an 4 Standorten tätig, davon 8.500 in Eisenhüttenstadt. [...] Wenn es politisch gewollt sei, und wenn es zu einem integrierten Hüttenwerk komme, werde man nach einer Durststrecke von 2 bis 3 Jahren eine Belegschaft von 3.000 bis 3.200 Beschäftigten benötigen. Mit den Instrumenten der vorzeitigen Pensionierung, des Altersübergangs, der Ausgliederung bestimmter Bereiche sowie mit der Gemeinnützigen Gesellschaft für Qualifizierung und produktive Berufs- und Arbeitsförderung mbH und dem Qualifizierungszentrum der Wirtschaft GmbH, sei es bisher möglich gewesen, den notwendigen Personalabbau sozialverträglich zu gestalten und einen Beitrag zur zukunftssträchtigen Qualifizierung der Menschen aus dieser Region zu leisten.“²⁴⁹

243 Vgl. EKO Stahl GmbH 2000, S. 205.

244 Nach der Übernahme von Cockerill Sambre durch den französischen Stahlkonzern Usinor Anfang 1999, der 2002 erfolgte Fusion Arbed (Luxemburg), Arceralia (Spanien) und Usinor (Frankreich) zu Arcelor, und 2007 durch Fusion zu ArcelorMittal. Die heutige ArcelorMittal Eisenhüttenstadt beschäftigt 2.357 Mitarbeiter. (31.12.2012), vgl. <https://www.arcelormittal.com/eisenhuettenstadt/unternehmen/zahlen%20&%20fakten?lang=de> [16.11.2013].

245 Vgl. Lompe 2003, S. 146 ff.

246 Vgl. EKO Stahl 2000, S. 296 f.

247 Lompe 2003, S. 164.

248 Ebd., S. 329.

249 Internes Protokoll der Vollkonferenz 1991, S. 4 f.

Die personalpolitische Anpassung erfolgte innerbetrieblich durch einen Personaleinsatzbetrieb zur Betreuung von Dauerkurzarbeitern (von August 1990 bis Mai 1991 waren es 761 Personen, darunter 428 Frauen²⁵⁰). Vorzeitig pensioniert wurden ab dem 55. Lebensjahr bis 1995 ca. 2000 ehemalige Beschäftigte. Positive Wirkung hatte auch die Fortsetzung der Erstausbildung als Zukunftssicherung mit einem 1993 errichteten modernen Berufsbildungszentrum. Der Personalbestand wurde von 1990 bis 1997 um über 8.700 Mitarbeiter reduziert.

Der **Fachausschuss Transfergesellschaften** beschreibt die vor allem außerhalb des Unternehmens wirksamen arbeitsmarkt- und personalpolitischen Instrumente:

„Ausgliederung und Verselbständigung ganzer Geschäftsbereiche und Abteilungen des ehemaligen Kombinarsstammbetriebs EKO. Von 1990 bis Juni 1996 wurden in 51 neu gegründeten oder schon bestehenden Unternehmen die Arbeitsplätze von 2167 ehemaligen EKO-Beschäftigten gesichert. Die EKO Stahl GmbH unterstützt diese Ausgliederungen von zukunftsfähigen Geschäftsfeldern durch Verträge, die den rechtlich selbständigen Unternehmen in der Startphase eine ‚Grundauslastung‘ garantieren.

Gemeinnützige Gesellschaft für Qualifizierung und produktive Berufs- und Arbeitsmarktförderung der Region Eisenhüttenstadt mbH (GEM). Mit ihr wurden Maßnahmen der Arbeitsförderung für Arbeitslose bzw. von Arbeitslosigkeit Bedrohte der Stadt und Region durchgeführt. Sie diente auch als Auffangfunktion für nicht beschäftigte EKO-Mitarbeiter. Die GEM erhielt von der EKO Stahl GmbH vielfältige personelle und materielle Unterstützung: Das Management wurde gestellt. Büroinventar und Technik wurden der GEM überlassen. Räume und Gebäude wurden mietfrei zur Verfügung gestellt. Auch nachdem die Personalanpassungsmaßnahmen der EKO-Stahl GmbH zum größten Teil abgeschlossen sind, wird die GEM weiter als Auffanggesellschaft für von Personalabbau betroffene Beschäftigte aus der gesamten Region genutzt. Diese führen in erster Linie gemeinnützige, nichtprofitable Arbeiten in den Bereichen Landschafts- und Biotopenschutz, Schulrenovierungen, Beseitigung von Hochwasserschäden etc. durch.

Qualifizierungs-Centrum der Wirtschaft (QCW), gegründet im Dezember 1990, das in seiner ursprünglichen Konzeption vornehmlich Jugendlichen durch berufsvorbereitende Lehrgänge eine berufliche Perspektive aufzeigen sollte. Inzwischen ist das QCW der größte Ausbilder der Region und bietet Weiterbildungs- und Umschulungsmaßnahmen in gewerblich-technischen Industrie- und Handwerksberufen, kaufmännische Qualifizierung, sozialpflegerische Qualifizierung und Projekte, Berufe des Gastgewerbes sowie Projekte mit ausländischen Partnern. Seit Gründung des QCW (1990) bis Ende 1997 wurden ca. 7000 Teilnehmer in Bildungsmaßnahmen weiterqualifiziert. Am 01. Januar 1995 wurde ein zusätzliches ‚Ausbildungszentrum Schweißtechnik‘ als ein gemeinnütziges Tochterunternehmen des QCW gegründet.“²⁵¹

250 Zahlen aus EKO Stahl 2000, S. 268.

251 Zum Teil gekürzt übernommen aus: Fachausschuss Transfergesellschaften 2000, S. 20 ff. (Hervorhebungen durch den Autor); eine weitere Darstellung mit journalistischer Aufbereitung vgl. Engelberg 1999.

Darüber hinaus werden im Lauf der Jahre weitere Einrichtungen auch im Hinblick auf die Entwicklung der Region durch EKO Stahl gefördert. Die 2003 gegründete Bürgerstiftung Eisenhüttenstadt ist eine Förderstiftung; sie initiiert gemeinnützige Aktivitäten und Projekte, die in der Stadt Eisenhüttenstadt und ihrer engeren Umgebung im Bereich Bildung, Jugend, Kultur, Soziales, Sport und Umwelt durchgeführt werden.²⁵² Ende Dezember 2004 gründet EKO Stahl die Stahlstiftung Eisenhüttenstadt. Sie fördert vornehmlich Projekte aus Kultur, Wissenschaft und Bildung.²⁵³ Die 2008 gegründete gemeinnützige EKO-Stiftung Bildung Ostbrandenburg fördert vornehmlich Bildungsprojekte in der Region. Der besondere Schwerpunkt liegt dabei auf der technischen und naturwissenschaftlichen Bildung von Kindern und Jugendlichen.

Der Anpassungsprozess endete nicht in den 1990er Jahren, auch in der Folgezeit waren Veränderungen und damit verbunden auch personalpolitische Maßnahmen notwendig. 2002 wurde ein weiterer Interessenausgleich zur Sicherung des Stahlstandortes notwendig; 2004 bis 2007 wurden im Rahmen des Restrukturierungsprogramms Zukunftsgestaltung (ZUG) weitere Kostensenkungsmaßnahmen umgesetzt (vgl. Kap. 2.1.5). Auf Initiative des Unternehmens wurde 2004 die Eisenhüttenstädter Dienstleistungsgesellschaft (EDL) gegründet. Betriebsrat und Geschäftsführung beschrieben die Aufgaben „als ein personalpolitisches Instrument im Sinne eines Talentpools. So erhalten beispielsweise ehemalige Auszubildende, die aufgrund der Einsparmaßnahmen nicht direkt [...] übernommen werden können, hier einen befristeten Arbeitsvertrag, mit der Option einer nachfolgenden Übernahme im Unternehmen. Außerdem versucht EDL – insbesondere durch Gründeroffensiven– das Dienstleistungsangebot in der Region zu verbreitern. Damit erfüllt sie bis heute eine wichtige Aufgabe zur nachhaltigen Fachkräftesicherung und aktiven Wirtschaftsförderung in der Region.“²⁵⁴

EKO Stahl kann als ein Musterbeispiel der Umgestaltung eines Kombinates zu einem wettbewerbsfähigen Unternehmen mit Verantwortung für die Region gesehen werden – auch ein Verdienst der Mitbestimmung, wie es eine spätere Aufbereitung beschreibt: „Ohne Mitbestimmung wäre das Werk platt und Eisenhüttenstadt industrielles Brachland. 1990 bis 1994 habe man einen schweren Kampf gegen die westdeutsche Stahlindustrie geführt, die EKO als ‚überflüssig wie ein Kropf‘ bezeichnet hat“, erinnert sich Bürgermeister Rainer Werner. „Diese Phalanx musste erst mal durchbrochen werden. Aber ohne die IG Metall, ohne die Mitbestimmungsleute vor Ort würde es EKO heute nicht mehr geben. Die Mitbestimmungsorgane waren die Motoren, die diesen Prozess immer wieder mit vorangetrieben haben.“²⁵⁵

ABS-Gesellschaften, geschaffen von montanmitbestimmten Unternehmen, unterscheiden sich deutlich von ABS-Gesellschaften aus anderen Unternehmen. Mathias Knuth

252 Entnommen aus <http://www.buergerstiftung-eisenhuettenstadt.de/werwirsind.php> [16.11.2013].

253 Vgl. http://www.arcelormittal.com/eisenhuettenstadt/news?news_id=82&lang=de [16.11.2013].

254 Arbeitsdirektor und Betriebsrat ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH 2011, S. 24.

255 Helmer/Girndt 2005. Hier werden auch die personalpolitischen Maßnahmen und Interventionen der Arbeitnehmerseite bei dem 2005 durchgeführten Ergebnisverbesserungsprogramm beschrieben.

stellt in seiner Analyse fest: „Im Gegensatz zu der Erwartung, Beschäftigungsgesellschaften könnten zur Schaffung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten im alten Unternehmen beitragen, haben ABS-Gesellschaften in den neuen Bundesländern im Verhältnis zu ihren ‚Stammbetrieben‘ nur die Funktion einer Agentur zur sozialfriedlichen Personalausgliederung gehabt.“²⁵⁶ Einen Teil der Ursache sieht er aber auch in den gewerkschaftlichen Konzepten, die primär zur sozialen Abfederung dienen, statt Mobilität zu fördern.²⁵⁷ Die Konzepte der Engeren Mitarbeiter gehen zwar in der Theorie darüber hinaus, die Praxis bleibt aber auch gegenüber dem Anspruch zurück. Mitbestimmung ist nur sehr begrenzt auf die Stakeholder außerhalb der Unternehmen orientiert. Dies gilt auch für die Engeren Mitarbeiter, sieht man einmal von den sozialen und politischen Aktivitäten einzelner außerhalb des Unternehmens ab.

Systematik der Beschäftigungssicherung in den 1990er Jahren

Auch wenn innovative Beispiel wie die Stahlstiftung Saarland und EKO-Stahl existierten, so beschreibt ein späterer **Ausschuss Alternative Ausstiegsmodelle aus dem Berufsleben** die typische Lösung bis Mitte der 90er Jahre wie folgt:²⁵⁸

„Das Renteneintrittsalter lag bei 60 Jahren [...]. Im Rahmen der EGKS Verträge wurden Sozialplanaustritte durch die Europäische Gemeinschaft mit einem fünfstelligen Betrag pro Fall subventioniert. Der typische Verlauf eines Austrittes auf Basis eines Sozialplanes verlief folgendermaßen: Austritt aus dem Unternehmen mit Vollendung des 55. Lebensjahres und 4 Monaten, 24 Monate strukturelle Kurzarbeit mit Aufstockung, 32 Monate Arbeitslosengeld mit Aufstockung, 8 Monate Arbeitslosenhilfe mit Aufstockung, Eintritt in die Rente mit Vollendung des 60. Lebensjahres.“²⁵⁹

Später als in den Neuen Bundesländern entstanden auch im Westen Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften sowie alternative Formen der Beschäftigungssicherung. Statt einem einheitlicheren Vorgehen entwickelten sich unterschiedliche Formen der Absicherung, analog zu den unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Ausprägungsformen in den im Wettbewerb stehenden deutschen Stahlunternehmen. Noch immer versuchte die IG Metall ein gemeinsames Konzept für die gesamte Stahlindustrie zu entwickeln. Auf der Vollkonferenz 1993 reklamierte Dieter Schulte, geschäftsführendes Vorstandmitglied der IG Metall, eine Lösung der Beschäftigungskrise der deutschen Stahlindustrie, deren Verantwortung bei den Unternehmen läge: „Gefordert sei ein industrielles Konzept.“²⁶⁰ Die darauf folgende Diskussion machte deutlich, dass jedes Unternehmen für sich kämpfte. Gemeinsamkeiten gab es nur in den Zielen und auf der konzeptionellen Ebene, wie die Arbeiten der Engeren Mitarbeiter in den 1990er Jahren zeigen. Dabei schien es so, als ob die Krise überwunden sei, denn 1994 stiegen

256 Knuth 1996, S. 217.

257 Vgl. ebd., S. 254.

258 Ad-hoc-Ausschuss Alternative Ausstiegsmodelle 2010.

259 Ebd., S. 4.

260 Internes Protokoll der Vollkonferenz, 1993.

wieder Preise und Produktion, der Restrukturierungsprozess im Osten schien voranzugehen. Doch die Ruhe war trügerisch. Die Stahlindustrie blieb weiterhin eine Branche mit Veränderungen, die nicht ohne Verlust von Arbeitsplätzen auskam. Saarstahl meldete 1993 Konkurs an. Die weiteren Fusionen an der Ruhr waren die industrielle Antwort. Die Pläne der Bundesregierung Anfang 1996 zur Abschaffung der Frühverrentung machten es notwendig, nach sozialverträglichen Lösungen jenseits der traditionellen Instrumente wie Vorruhestand und Abfindungszahlungen zu suchen. In einem **Ad-hoc-Ausschuss Personalanpassung unter den neuen gesetzlichen Voraussetzungen**²⁶¹ wurden die damals geltenden gesetzlichen Bedingungen aus dem Rentenrecht und dem Arbeitsförderungsgesetz und deren oft restriktive Auslegung untersucht. Die flächendeckende Anwendung der bisherigen Maßnahmen wie vorzeitige Pensionierung und Aufhebungsverträge oder das Instrument der strukturellen Kurzarbeit waren angesichts des fortschreitenden Verlustes von Arbeitsplätzen nur noch begrenzt einsetzbar. Ziel aber sollte es sein, Personalabbau „für die Betroffenen sozialverträglich und für die Unternehmen finanziell tragbar zu gestalten.“²⁶²

In einer detaillierten Ausarbeitung wurden die klassischen Alternativen der Beschäftigungssicherung wie Aufhebungsvertrag, vorzeitige Pensionierung, Altersteilzeit, zeitweise Reduzierung der tariflichen Arbeitszeit, konjunkturelle und strukturelle Kurzarbeit sowie Teilzeitarbeit aber auch neuere Elemente wie Zeitarbeitskonten und Beschäftigungsgesellschaften beschrieben und einzeln bewertet. In einer vorläufigen Wertung kommt der Ausschuss zu dem Schluss, „dass es künftig den ‚Königsweg‘ zur Bewältigung der personellen Anpassungsnotwendigkeiten nicht mehr geben wird, sondern dass es über einen Instrumentenmix gelingen muss, jeden Einzelfall vor dem Hintergrund seiner jeweiligen Besonderheiten auf eine Lösungsmöglichkeit hin zu untersuchen; das heißt aber auch, dass zunehmend von großflächigen Einheitslösungen zu zielgruppenorientierten differenzierten Lösungen überzugehen sein wird. Aufgrund der neuen Gesetzeslage kann es sogar erforderlich werden, betriebsbedingte Kündigungen auszusprechen.“²⁶³

Seit 1994 untersuchte der **Fachausschuss Transfergesellschaften weiterentwickeln** die Formen proaktiver Beschäftigungspolitik. In einem ersten, im Jahr 2000 veröffentlichten Bericht²⁶⁴ wurden die bisherigen Erfahrungen aufbereitet und weiterentwickelt. Dabei ging man von einer genaueren Begriffsbestimmung aus. „Als ‚Transfergesellschaften‘ sollen hier alle Organisationen bezeichnet werden, die sich zeitlich befristet oder auf Dauer mit der Beratung, Qualifizierung, Vermittlung oder Beschäftigung von arbeitslosen bzw. von Arbeitslosigkeit bedrohten Arbeitnehmern befassen.“²⁶⁵ Der Fachausschuss beschrieb dieses Instrument umfangreich und stellte die regionalen Vernetzungsstrukturen dar. Zwei Fallstudien aus dem Stahlbereich illustrierten die Praxis: PPS Personal-, Produktions- und Servicegesellschaft mbH sowie die Erfahrungen der

261 Ad-hoc-Ausschuss Personalanpassung unter den neuen gesetzlichen Voraussetzungen, 1998.

262 Ebd., S. 5.

263 Ebd., S. 4.

264 Fachausschuss Transfergesellschaften weiterentwickeln, 2000.

265 Ebd., S. 7.

Eko Stahl AG, wie sie eben dargestellt wurden. Mit der Beschäftigungsgesellschaft Dornier und HV TransFair (Hypo Vereinsbank) wurden zwei Fallbeispiele jenseits der Stahlindustrie dargestellt. In der Einschätzung der Arbeit des Fachausschusses und der Idee hinter den Transfergesellschaften kamen im Vorwort Rolf Reppel, damaliger Verbindungsarbeitsdirektor, und Rainer Barcikowski, damals Leiter des Zweigbüros der IG Metall, später Arbeitsdirektor von EKO Stahl, zu folgender Bewertung: „Richtig verstandene Initiativen von Transfergesellschaften müssen vielmehr eingesetzt werden im Rahmen eines ‚Bündnisses für Arbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer‘ und aktiv werden, indem sie konkret Hilfe zur Selbsthilfe leisten sowie Aktivitäten zur Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit und der Vermittlung in (neue) Arbeit fordern und fördern.“²⁶⁶

Ein zweiter Bericht desselben Fachausschusses²⁶⁷ untersuchte, wie Sozialplanmittel für beschäftigungsfördernde, auf den Arbeitsmarkt orientierte Maßnahmen eingesetzt werden können. In den bestehenden Sozialplänen Ende der 1990er Jahre wurde traditionell die innerbetriebliche Mobilität gefördert. Bei Aufhebungsverträgen wurden zusätzliche materielle Ausgleichszahlungen beim Übergang auf Arbeitsplätze außerhalb des Unternehmens geleistet. Die Leistungen zur Förderung der Mobilität auf dem externen Arbeitsmarkt wurden als eher bescheiden bewertet: „Der Unterstützung der Orientierung ausscheidender Mitarbeiter auf den externen Arbeitsmarkt wird in den ausgewerteten Sozialplänen unterschiedliches Gewicht beigemessen. Während sich in einem Fall die Vereinbarungen dazu auf den Satz ‚Das Unternehmen verpflichtet sich, die Mitarbeiter auf ihren Wunsch hin bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz zu beraten und zu unterstützen‘ beschränkt, enthalten zwei andere Sozialpläne Regelungen zum Übergang in eine externe Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungsgesellschaft bzw. in eine Stiftung. Im vierten Fall werden für Ausscheidende Zusatzleistungen in betriebsinternen Ausbildungseinrichtungen vorgehalten.“²⁶⁸

Anschließend untersuchte der Fachausschuss westdeutsche Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungsgesellschaften außerhalb der Stahlindustrie sowie ein österreichisches Beispiel²⁶⁹. Aus dieser Synopse wurden fördernde und hemmende Einflüsse auf die Handlungsfähigkeit von Transfergesellschaften abgeleitet und die Maßnahmen grafisch zusammengefasst²⁷⁰ (vgl. Abb. 8). Hier wird die Weiterentwicklung des vor allem auf personalpolitische Maßnahmen beschränkten Arbeitspapiers von 1985 deutlich.²⁷¹ Auch die Tendenz zur Flexibilisierung durch firmeninterne Einsatzbetriebe und Leiharbeit zeichnet sich schon ab.

266 Ebd., S. 5.

267 Fachausschuss Förderinstrumente, 2000.

268 Ebd., S. 12.

269 Die österreichischen Arbeitsstiftungen basieren auf der Übertragung der saarländischen Stahlstiftung, haben aber eine breite gesetzliche Grundlage und eine noch andauernde Praxis der aktiven Arbeitsmarktpolitik für Betroffene. Vgl. Voestalpine Stahlstiftung 2013 und zur aktuelle Situation www.Stahlstiftung.at [18.11.2013].

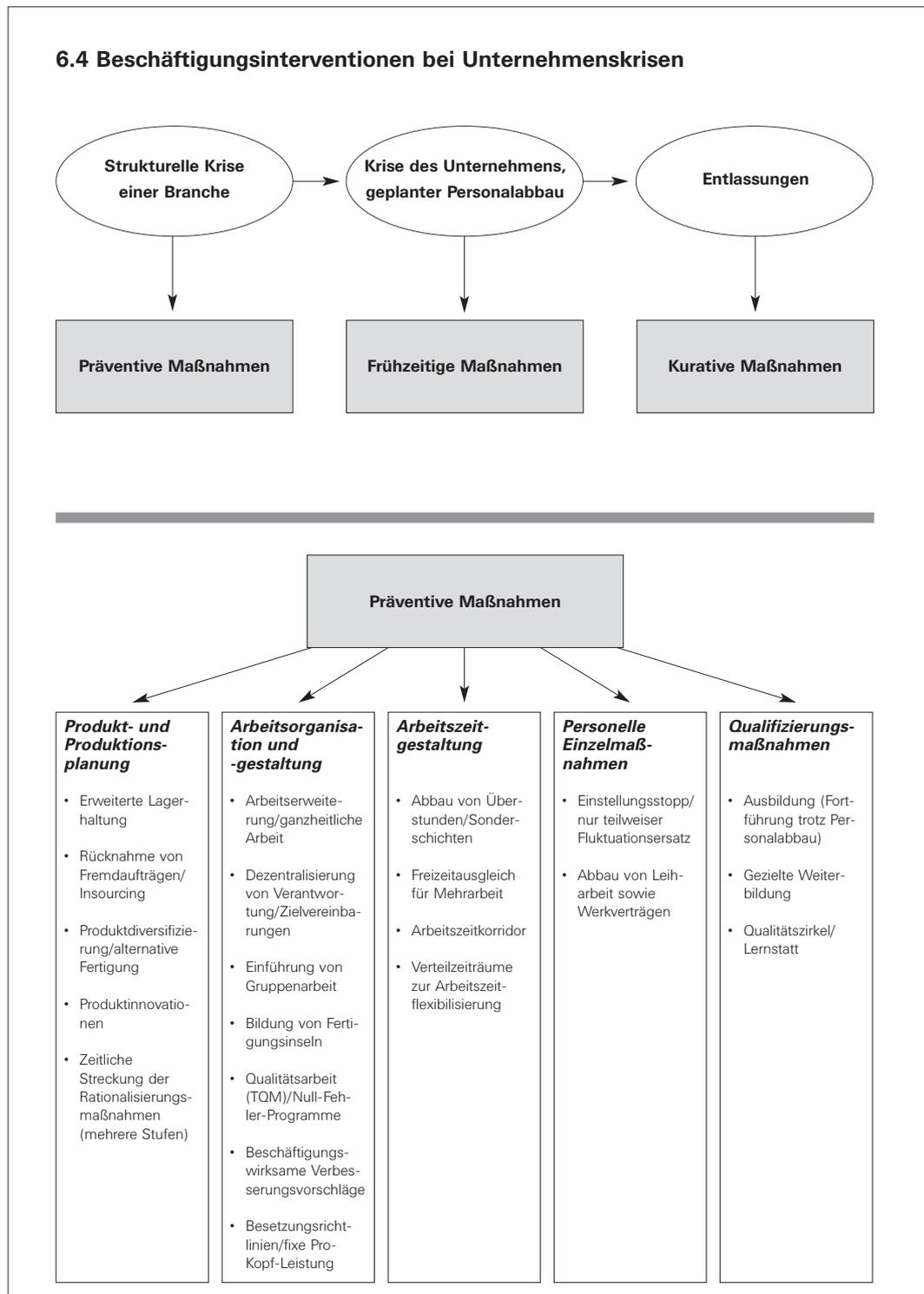
270 Fachausschuss Förderinstrumente 2000, S. 64 f.

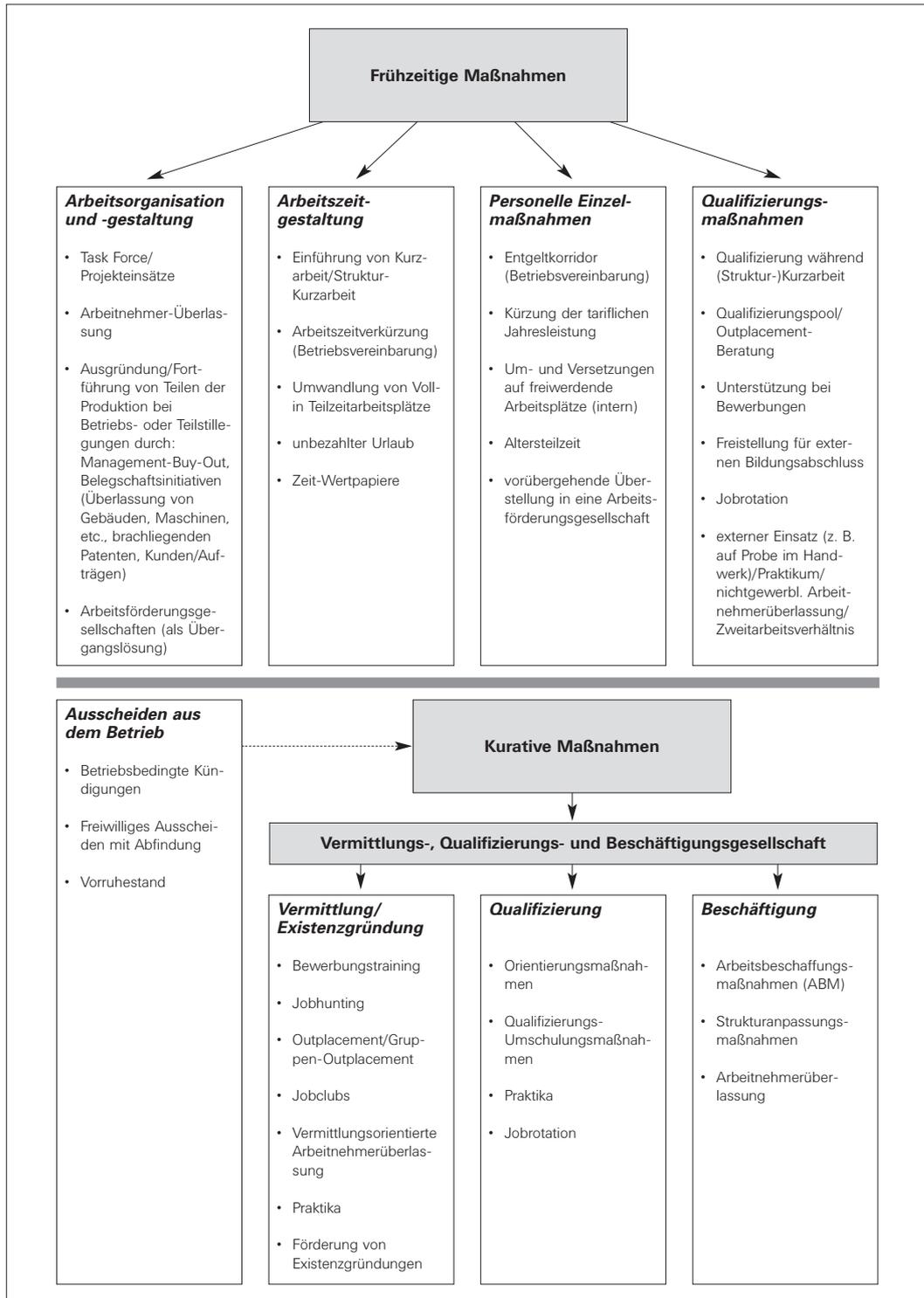
271 Fachausschuss Beschäftigungsrückgang, 1985.

Die meisten Unternehmen hatten durch die Krise einen erhöhten Anpassungsbedarf. Kostensenkungen waren immer mit Maßnahmen zum Personalabbau verbunden. Der Anspruch der Sozialverträglichkeit wurde fast immer beibehalten. Der Fachausschuss zeigte die zu komplizierte und zu wenig aufeinander abgestimmte öffentliche Arbeitsmarktpolitik in ihrer hemmenden Wirkung auf und forderte eine Verankerung beschäftigungsfördernder Einrichtungen in der Region und in der Branche.²⁷² An den nachfolgenden Beispielen der Salzgitter AG und der im Ruhrgebiet 1997 gegründeten Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungsgesellschaft mbH (BQV) soll verdeutlicht werden, wie Stahlunternehmen neue Wege zur Beschäftigungssicherung gingen und Transfereinrichtungen in unterschiedlicher Weise genutzt wurden.

²⁷² Vgl. Fachausschuss Förderinstrumente 2000, S. 42 f.

Abb. 8: Beschäftigungsintervention bei Unternehmenskrisen





Quelle: Fachausschuss Förderungsinstrumente, 2000, S. 64 ff.

Salzgitter AG: Personal-, Produktions- und Service GmbH

Die Stahlindustrie in Salzgitter und Peine sowie später in Ilsenburg gehören heute zur börsennotierten Salzgitter AG, bei der das Land Niedersachsen mit 26,5 Prozent der größte Einzelaktionär ist²⁷³. Dies verhinderte nicht nur eine Übernahme durch Konkurrenten, sondern führte auch zu einer „anderen unternehmerischen Logik“, so Arbeitsdirektor Peter-Jürgen Schneider in einer späteren Einschätzung des staatlichen Anteilseigners: „Er starrt nicht auf Dividenden oder Börsenwerte, sondern verfolgt übergeordnete Interessen: die Sicherung von Arbeitsplätzen, die Entwicklung der Region und den Ausbau der Infrastruktur.“²⁷⁴ Ergänzend dazu sicherte die Montanmitbestimmung die interne Kultur der Zusammenarbeit ab. Dies zeigte sich auch an anderen Arten der Krisenbewältigung. Mitte der 1990er Jahre startete die Salzgitter AG ein Ergebnisverbesserungsprogramm mit dem Ziel einer prozessorientierten Organisation, in der bestimmte nicht zum Kernbereich der Stahlerzeugung gehörende Bereiche ausgegliedert werden sollten.²⁷⁵ Zur Lösung personalpolitischer Probleme wurde 1997 die Personal-, Produktions- und Service GmbH (PPS Salzgitter) als ein Instrument zur Beschäftigungssicherung gegründet.²⁷⁶ In dieser 100-prozentigen Tochtergesellschaft der Preussag Stahl AG und späteren Salzgitter AG wurden Dienstleistungen wie die zentrale Anlagentechnik, die Aus- und Weiterbildung, der Sozialbetrieb, die Arbeitsmedizin, der Werkschutz sowie der grafische Betrieb ausgegliedert. Das neue Unternehmen erhielt eine der Montanmitbestimmung angeglichene Mitbestimmungsstruktur, einen Arbeitsdirektor und einen eigenen Betriebsrat. Die intensive Bindung an den Mutterkonzern durch enge Zusammenarbeit auf allen Ebenen blieb jedoch bestehen.

Der Industriearbeiter-, Facharbeiter- und Dienstleistungspool organisierte einen flexiblen Personaleinsatz für den Stahlbereich und weitere Konzernunternehmen. Die Organisation von Arbeit erfolgte durch Verleih, Vermittlung oder Arbeitnehmerüberlassung ehemaliger Mitarbeiter. Ein Tarifvertrag für neue Mitarbeiter führte zu einer deutlichen Senkung der Lohnnebenkosten. Die Auszubildenden der Gruppe wurden von der PPS eingestellt und ausgebildet. Zum Teil im Übergang in reguläre Beschäftigung wurden sie in der PPS im Facharbeiter- oder Dienstleistungspool eingesetzt. Darüber hinaus wurden durch die Bildungseinrichtungen der PPS Salzgitter Verbundausbildungen angeboten und Maßnahmen für die Arbeitsverwaltung durchgeführt.

Mitarbeiter des Stahlbereiches wechselten zum Zwecke der Altersteilzeit in die PPS

273 Einen guten Überblick zur Entwicklung gibt Lompe 2003, S. 87 ff: Fusion des Hüttenwerks Salzgitter AG mit der Ilsedser Hütte zu Stahlwerken Peine Salzgitter AG 1989; Entstaatlichung der Salzgitter AG durch Übernahme durch die Preussag AG; Übernahme Walzwerk Ilsenburg in Sachsen-Anhalt; 1998 Trennung von der Preussag und Selbstständigkeitsstrategie mit Börsengang; 1999 gescheiterter Verkauf an die Arbed-Gruppe; 2000 Übernahme der Mannesröhrenwerke.

274 Zitiert in: Helmer 2009, ohne Seitenangabe.

275 Vgl. Geisler 1997.

276 Präsentation durch den Arbeitsdirektor Günter Geisler auf der Vollkonferenz 1999, unveröffentlichte Folien; eine Darstellung findet sich auch im Ad-hoc-Ausschuss Personalanpassung unter den neuen gesetzlichen Voraussetzungen, 1998, S. 8 ff. sowie bei Lompe u.a. 2003, S. 115–133.

Salzgitter, so dass auch nach Auslaufen der Montanunionsmittel 2002 ein gleitender, sozialverträglicher Übergang in den Vorruhestand möglich war. 1996 waren die Bedingungen für Frühpensionierungen eingeschränkt worden. Durch einen verzahnten Interessenausgleich unter Einbezug der PPS konnten jedoch betriebsbedingte Kündigungen verhindert werden. Das vorzeitige freiwillige Ausscheiden Älterer war Teil eines Generationenvertrags, zuerst durch die unbefristete Übernahme von Auszubildenden in die PPS, dann durch Übernahme auf freie Arbeitsplätze in Konzernunternehmen. So diente das Modell der Zukunftssicherung im Unternehmen und der regionalen Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit.²⁷⁷ Die Beschäftigten mussten eine Rentenminderung in Kauf nehmen, die jedoch zum Teil durch Förderleistungen der Arbeitsverwaltung ausgeglichen wurde. Der Arbeitsdirektor beschreibt diesen Weg wie folgt: „Der betriebswirtschaftliche Nutzen des Altersteilzeitverfahrens liegt – im Gegensatz zu später eintretenden Kostenentlastungen bei Sozialplankündigungen – in der sofortigen Aufwandsreduzierung bei gleichzeitiger Erbringung einer Arbeitsleistung durch den altersteilzeitbeschäftigten Mitarbeiter. Die gesellschafts- und arbeitsmarktpolitische Komponente des neuen Tarifvertrags ergibt sich aus der kausalen Verbindung zwischen dem Abschluss von Altersteilzeitverträgen und den dadurch begründeten unbefristeten Übernahmemöglichkeiten von Ausgebildeten in der PPS.“²⁷⁸

Ziele waren die dauerhafte Sicherung der Stahlstandorte und der Erhalt der Wirtschaftlichkeit im Kerngeschäft durch hohe Produktivität, sowohl in den verbleibenden Konzernbetrieben als auch innerhalb der PPS. Sie hatte Modellcharakter für die Bündelung von Dienstleistungen. In der PPS waren 1997 1.852 Mitarbeiter und bis 2001 sogar 2698 Mitarbeiter beschäftigt, auch in der passiven Phase der Altersteilzeit.²⁷⁹ Die Öffnung für den externen Markt lief nur sehr zögerlich an. In den Bereichen Aus- und Weiterbildung sowie Arbeitsmedizin wirkte sie aber über die Grenzen des Unternehmens hinaus. Seit 2004 firmiert die PPS als Salzgitter Service und Technik GmbH (SZST) weiterhin innerhalb des Salzgitter AG-Konzerns.²⁸⁰ In einem 2013 mit den Betriebsräten und der IG Metall ausgehandelten Vertrag zur „Salzgitter AG 2015“ wird die Reintegration der SZST in die Flachstahlgruppe vorgesehen.²⁸¹

Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungsgesellschaft BQV

Im Rahmen der Stilllegung von Rheinhausen wurde im Jahr 1988 das Qualifizierungszentrum Rheinhausen GmbH/QZR gegründet: „Betriebsräte und Arbeitsdirektoren der Krupp-Hoesch Stahl AG und der Mannesmann Röhren-Werke AG, Vertreter der IG Me-

277 Vgl. Kieckbusch/Tegtmeyer 2003.

278 Geisler 1997, S. 182; zitiert in Lompe u.a. 2003, S. 122.

279 Zahlen aus Lompe 2003, S. 119.

280 Heute ist die Salzgitter AG eine Managementholding mit den Tochtergesellschaften Salzgitter Flachstahl GmbH und Peiner Träger GmbH, mit dem Unternehmensbereich Röhren durch die Mannesmannröhren-Werke AG und der 50-Prozent-Beteiligung an Europipe, und seit 2007 mit der Klöckner-Werke AG auch ein international agierender Maschinenbauer; vgl. <http://geschichte.salzgitter-ag.com> [13.11.2013].

281 Gemäß Aussagen des IG Metall-Zweigbüros vom Dezember 2013.

tall, der Stadt Duisburg, der Niederrheinischen Industrie- und Handelskammer, des Landes NRW und der Bundesregierung einigten sich [...] darauf, die Ausbildungskapazitäten der Krupp'schen Lehrwerkstatt für die gesamte Region zu öffnen. Ein auf den Strukturwandel zugeschnittenes modernisiertes Ausbildungsspektrum sollte die Arbeitsmarktchancen der Bevölkerung in der Region verbessern.“²⁸² Neben Umschulungen durch die Arbeitsverwaltung wurden von 1993 bis 1995 für Arbeitnehmer, die vom Personalabbau betroffen waren, im Rahmen von Kurzarbeit auch beschäftigungsintegrierte Qualifizierungen durchgeführt. Die zweite Gesellschaft, die RHS-Qualifizierungsgesellschaft mbH als Tochtergesellschaft der Krupp-Hoesch, führte ab 1994 Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen auf dem an das Land verkauften ehemaligen Werksgelände durch. In einem kombinierten Projekt „Arbeit und Qualifizierung“ (1996 bis 1998) wurden mit Langzeitarbeitslosen besonders arbeitsintensive und durch Handarbeit durchzuführende Teile der Flächenaufbereitung durchgeführt und mit Qualifizierungsbausteinen verbunden.²⁸³

Zur Flankierung von Personalabbaumaßnahmen nutzten die Stahlunternehmen im Ruhrgebiet bei der Zusammenführung von Thyssen Stahl und KruppHoesch Stahl begleitend das Konzept der Transfergesellschaft. Die 1997 gegründete Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungsgesellschaft mbH (BQV) diente als „Drehscheibe für freigesetzte Mitarbeiter, die entweder nicht unmittelbar ausscheiden oder vermittelt werden [...] durch] Beraten, Überbrücken, Qualifizieren, Beschäftigen und Vermitteln“. Zur Finanzierung dienten „vor allem (Struktur-) Kurzarbeitergeld, [...] Fördermittel (z. B. für Qualifizierung, ABM), Einnahmen aus Arbeitnehmerüberlassung und Zahlungen/Zuschüsse des Unternehmens bzw. der Konzerne“²⁸⁴. Die Gesellschaft wurde hauptamtlich geführt und unterstützt durch Dienstleistung des Unternehmens.

Heute firmiert die BQV als Peag Transfer GmbH²⁸⁵. Gesellschafter sind die ThyssenKrupp AG, Mannesmannröhren-Werke AG, ArcelorMittal (damals ISPAT Stahlwerk Ruhrort AG) und die IHK Duisburg, IHK Essen und Dortmund, aber auch Karstadt Warenhaus AG, RWE und Evonik. Der Beirat besteht aus Vertretern der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite der Gesellschafter, aus Vertretern des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW sowie aus Vertretern der IG Metall NRW und der Stadt Dortmund. Vorsitzender ist der Arbeitsdirektor der ThyssenKrupp AG. Das Leistungsspektrum dieser kommerziell arbeitenden Gesellschaft ist breit aufgestellt. Es umfasst die Umsetzung von Transfermaßnahmen und -gesellschaften nach §§ 110 und 111 des Sozialgesetzbuches III und die Begleitung der Betriebsparteien im Rahmen der Umsetzung. Es beinhaltet ebenso die individuelle Beratung der betroffenen ehemaligen Arbeitnehmer sowie die Vermittlung von kompetenten und qualifizierten Mitarbeitern.

282 Vgl. Müller 2000, S. 31.

283 Ebd., S. 37.

284 Aus Folien zu einem Vortrag am 10.6.1997 zum Personalkonzept zur Zusammenführung der Stahlunternehmen von Thyssen und KruppHoesch zur ThyssenKrupp Stahl. Zur Verfügung gestellt durch Rolf Reppel, den ehemaligen Arbeitsdirektor KruppHoesch.

285 <http://www.peag-online.de> [7.11.2013].

Die Peag wird heute an der Ruhr eingesetzt bei Sozialplänen, die Personalabbau nicht nur mit klassischer Frühpensionierung oder innerbetrieblicher Mobilität bewältigen. Die Einrichtung einer Transfergesellschaft beruht auf der Anwendung des § 111 SGB III und ist mit dem Bezug von Transferkurzarbeitergeld verbunden. Die Beschäftigungstransfers bleiben in der Regel auf Qualifizierung und als Übergang in den vorgezogenen Ruhestand begrenzt und werden nur eingeschränkt als innovative Ansätze für neue Arbeitsplätze genutzt.

2.2.4 Krisenbewältigung in der Finanzkrise seit 2009

Die Schwerpunkte Anfang des neuen Jahrtausends verschoben sich. Konzentrationsprozesse und die Internationalisierung erhöhten den Kostendruck und der Personalabbau in der Stahlindustrie ließ in den folgenden Jahren nicht nach. Gleichzeitig wurde durch den Markt eine höhere Flexibilisierung der Beschäftigung notwendig. Hinzu kamen die staatlichen Einschränkungen der Frühpensionierung. Personalprobleme entstanden nicht mehr durch die großen Stilllegungen, sondern die Ergebnisverbesserungsprogramme erforderten neue Wege der Beschäftigungsanpassung. Die Fachausschüsse und Vollkonferenzen beschränkten sich auf Teilthemen. Ein **Ad-hoc-Ausschuss** setzte sich mit **Arbeitnehmerüberlassung und Leiharbeit**²⁸⁶ auseinander. Eine Diskussion auf der Vollkonferenz 2010 mit den Betriebsräten und Arbeitsdirektoren führte aber nicht zu einer gemeinsamen Position, sondern überließ das Problem den einzelnen Unternehmen und Tarifparteien.

Die 2009 einsetzende Finanzkrise verschärfte wieder die Personalprobleme. Der Lösungsansatz war jedoch ein anderer, da die Perspektiven des demografischen Wandels in den Unternehmen keinen dauerhaften Personalabbau zuließen. Die Engeren Mitarbeiter unterstützten die Arbeitsdirektoren bei der Beratung der Politik zum Thema Kurzarbeit, sodass das Instrument in der Krise 2009 ausgeweitet wurde. Im Rahmen des Konjunkturpakets II wurde für die Jahre 2009 und 2010 nicht nur der mögliche Bezug des Kurzarbeitsgeldes verlängert, sondern aktiv die Qualifizierung von Beschäftigten in Kurzarbeitsphasen gefördert. Die Bundesagentur für Arbeit hatte sich in dieser Phase unter bestimmten Bedingungen an den Lehrgangskosten beteiligt oder diese ganz übernommen. Zusätzlich wurden die vollen Sozialversicherungsbeiträge, die auf das Kurzarbeitsgeld geleistet wurden, übernommen. Voraussetzung war die Zertifizierung der entsprechenden Bildungsveranstaltungen nach der Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung (AZWV)²⁸⁷.

Durch eine Arbeitsgruppe der Engeren Mitarbeiter mit Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung und des Beratungsunternehmens sustain consult wurde mittels eines Frage-

286 Ad-hoc-Ausschuss Nutzung der Arbeitnehmerüberlassung und Zeitarbeit, 2008.

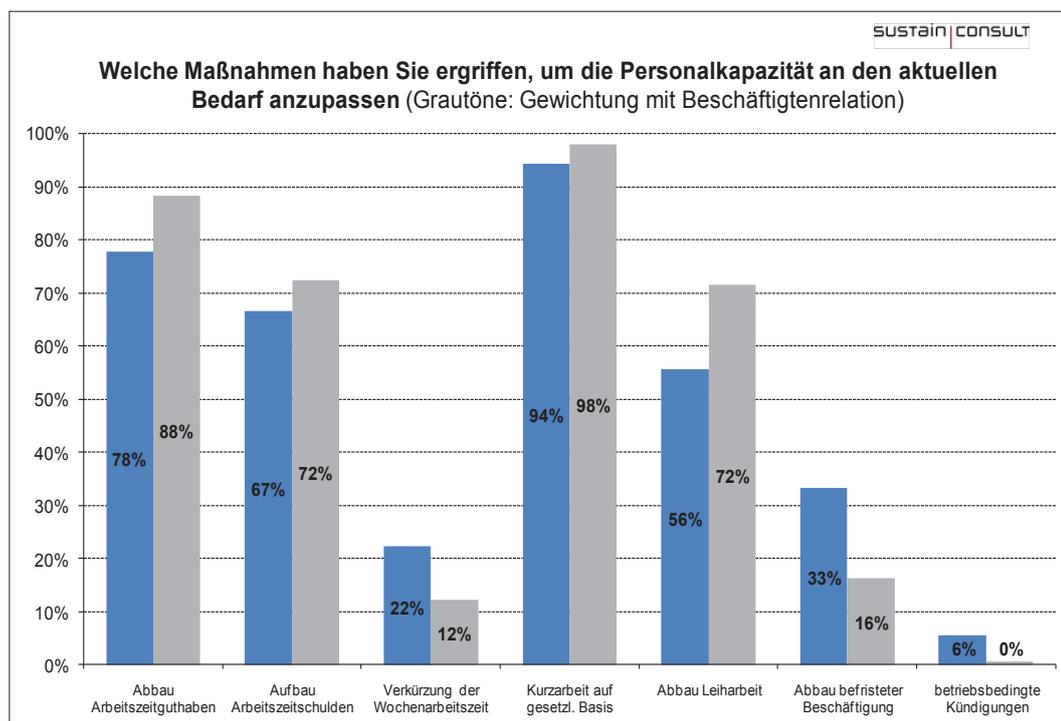
287 Zum Verordnungstext des Bundesministeriums für Arbeit vgl. <http://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze/aner kennungs-zulassungsverordnung-weiterbildung.html> [4.1.2014].

bogens erfasst, wie in der Stahlindustrie mit der Krise umgegangen wird.²⁸⁸ Das Teilergebnis (vgl. Abb. 9) zeigt deutlich, wie Kurzarbeit in Verbindung mit Arbeitszeitkonten als Lösung praktiziert wurde.

Das Fazit der HBS-Untersuchung interpretierte Karlheinz Blessing als Sprecher der Arbeitsdirektoren, der beim Vortrag auf dem Stahlforum 2010 bei der Wirtschaftsvereinigung Stahl auf diese Daten zurückgriff, wie folgt:

- „■ Die Mitarbeiter wurden auch in der Krise gehalten.
- Ohne Kurzarbeit wäre dies nicht möglich gewesen.
- Die bestehenden Instrumente sind beachtlich (Mehrarbeit, Leiharbeit, Arbeitszeit-Konten), reichen aber nicht aus.
- Um auf die zunehmende Volatilität der Märkte reagieren zu können und gleichzeitig bei Beschäftigungseinbrüchen die Stammebelegschaften halten zu können, sind weitere Instrumente erforderlich (Polyvalenz durch verstärkte Qualifizierung, längere Ausgleichszeiträume bei Zeitkonten, differenzierte Arbeitszeiten, Leiharbeit bzw. Fremdfirmeneinsatz).
- Die Mitarbeiter sichern den Erfolg – nicht nur in der Krise.“²⁸⁹

Abb. 9: Maßnahmen zur Krisenbewältigung



Quelle: HBS-Befragung – Umgang der Stahlindustrie mit der Krise, Oktober 2010

288 Internes Papier mit Fragebogenergebnissen zur aktuellen Personalarbeit der Jahre 2009/2010 im September 2010. Die Ergebnisse wurden veröffentlicht in: Blessing 2010. Zu vergleichbaren Ergebnissen kommt auch die Betriebsrätebefragung des WSI: Bogedan u. a. 2009.

289 Blessing 2010, Folie 27.

Kritisch wurde in der Erhebung festgestellt, dass Qualifizierung in Kombination mit Kurzarbeit in den meisten Unternehmen nur sehr begrenzt zum Einsatz kam. Einerseits lag dies an der Kurzfristigkeit, zum andern an der unspezifischen Angebotslage einzelner Weiterbildungsträger sowie an den bürokratischen Hürden bei der Mittelbeantragung bzw. bei der Abrechnung mit der Agentur für Arbeit.²⁹⁰ Nur wenige Stahlunternehmen konnten zu jenem Zeitpunkt die Fördermöglichkeiten aus dem Programm „Bildung und Kurzarbeit“ und WeGeBau²⁹¹ nutzen – Ausnahmen waren ArcelorMittal Bremen²⁹² sowie die Deutsche Edelstahlwerke GmbH (DEW)²⁹³. Mit ihrem Tochterunternehmen Karrierewerkstatt GmbH hat die DEW– bereits 2008 beginnend – über 400 Mitarbeiter in kurzfristigen, aber auch langfristigen abschlussbezogenen Maßnahmen qualifiziert. Insgesamt haben über 116 Beschäftigte auch anderer Unternehmen wie Hoesch-Schwerter Profile in der Krisenphase 2009 bis 2010 bei der Karrierewerkstatt ihren Facharbeiterabschluss nachgeholt. Allein 82 von ihnen haben den stahlspezifischen Beruf des Verfahrensmechanikers erlernt. Dies war unter anderem dadurch möglich, dass die DEW mit der Karrierewerkstatt einen „Bildungspartner im eigenen Hause“ hatten, der sowohl alle notwendigen Zertifizierungen als auch die entsprechenden stahlspezifischen Bildungsangebote sowie die notwendige Erfahrung im Umgang mit der Bundesagentur für Arbeit als Fördermittelgeber vorweisen konnte. So wurden hier die Mitarbeiter in der Krise nicht nur gehalten, sondern auch in relevantem Maße qualifiziert.

In einem Positionspapier des **Ad-hoc-Ausschusses Alternative Ausstiegsmodelle aus dem Berufsleben**²⁹⁴ aus dem Jahr 2010 wurden die veränderten Rahmenbedingungen des frühzeitigen Ausscheidens untersucht, ebenso Instrumente wie Langzeitarbeitskonten, arbeitgeber- und arbeitnehmerfinanzierte Altersteilzeit, die Aufstockung staatlicher Teilrenten sowie das Modell einer Tariffrente für Schichtarbeiter. Einen endgültigen Lösungsansatz sah der Ausschuss „nur noch in arbeitgeber-/arbeitnehmerfinanzierten Modellen. Es wird daher vorgeschlagen, nach Lösungen zu suchen, die auf Tarifebene Arbeitnehmerleistungen in Kollektivleistungen umwandeln, um auf diese Weise steueroptimiert als Aufstockungsleistung zu Teilzeitmodellen zur Verfügung zu stehen“²⁹⁵. Wie eine Lösung aussehen könnte, legte der Ausschuss nicht dar. Das Problem wurde auf die tarifliche Ebene verlagert bzw. den einzelnen Unternehmen überlassen. Eine ähnlich zurückhaltende Lösung präsentierte der **Ad-hoc-Ausschuss Arbeitnehmerüberlassung und Leiharbeit**²⁹⁶, da in der Diskussion auf der Vollkonferenz 2010 mit

290 Vgl. Blessing 2010, Folie 16.

291 Das Programm „Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen“ (WeGeBau) der Bundesagentur für Arbeit ist durch das Konjunkturpaket II ebenfalls ausgeweitet worden. Hieraus fördert die Bundesagentur kleine und mittlere Unternehmen, ältere Fachkräfte (> 45 Jahre) sowie An- und Ungelernte durch Übernahme der Weiterbildungskosten, bei gering Qualifizierten durch einen zusätzlichen Zuschuss zum Arbeitsentgelt.

292 Vgl. Busse 2009.

293 Die Darstellung der Karrierewerkstatt beruht auf Hinweisen eines dortigen Mitarbeiters an den Autor.

294 Ad-hoc-Ausschusses Alternative Ausstiegsmodelle aus dem Berufsleben 2010.

295 Ebd., 2010, S. 8.

296 Ad-hoc-Ausschuss Nutzung der Arbeitnehmerüberlassung und Zeitarbeit, 2008.

den Betriebsräten und Arbeitsdirektoren keine gemeinsame Position gefunden werden konnte. In der Praxis der Stahlunternehmen jedoch wurde durch Betriebsvereinbarungen das Prinzip „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ umgesetzt.

2.2.5 Übertragung der Erfahrungen der Stahlindustrie mit der Beschäftigungssicherung

Die Erfahrungen im Umgang mit der Krise bei Kohle und Stahl auf europäischer Ebene wurde systematisch von der EGKS länderübergreifend zusammengestellt.²⁹⁷ Die in der deutschen Stahlindustrie entwickelten Formen hatten dabei Vorbildfunktion für andere Branchen.²⁹⁸ Beratungsinstitute entstanden, die sich auf die Gründung von Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften spezialisierten. Selbst in der Krise der New Economy gründeten Unternehmen wie Siemens oder auch Banken eigene Gesellschaften, um Personalabbau sozialverträglich zu gestalten. Instrumente wie die sogenannte moralische Rückfahrkarte – das heißt: eine Wiedereinstellungszusage – wie dies in der ersten Phase der Stahlstiftung Saarland erfolgreich praktiziert wurde, gab es wegen der strengeren gesetzlichen Bedingungen nicht. Beschäftigungs- oder Transfergesellschaften dienten der Entlastung der betroffenen Unternehmen und boten nur eine vorübergehende Absicherung und allenfalls Qualifizierung an. Damit wurde ein Teil des Vertrauens in die Verantwortung des Unternehmens verspielt. Liberale Wirtschaftspolitik in der jüngeren Zeit im FDP-geführten Wirtschaftsministerium ging im Fall der Schlecker-Insolvenz sogar soweit, eine Auffanggesellschaft völlig abzulehnen.

In Zusammenarbeit mit der Hans-Böckler-Stiftung griff die Bertelsmann-Stiftung unter dem Titel „Systematisches Beschäftigungsmanagement – Konzepte zur Kostensenkung und Beschäftigungssicherung“²⁹⁹ diese Lösungsansätze auf. Aktive und reaktive Maßnahmen wurden mit verschiedenen Praxisbeispielen beschrieben, um Extremmaßnahmen wie betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden. Stattdessen sollten personalpolitische Instrumente helfen, „längerfristige strukturelle Umbrüche in einem Unternehmen zu antizipieren und [...] konjunkturelle Schwankungen ohne Beschäftigungseinbrüche zu kompensieren“³⁰⁰. Jedoch wurde auch kritisch gesehen, dass durch die Stabilisierung keine neuen Arbeitsplätze entstehen, dazu bedürfe es Investitionen und Wachstum.

Eine aktuelle empirische Evaluation der Transfergesellschaften³⁰¹ geht von einer Verschiebung der Ziele seit ihrer Entstehung in den 1970er/1980 Jahren aus. Damals waren es Instrumente des passiven Übergangs in den Vorruhestand, während die ABS-Gesellschaften in der ex-DDR zur Abfederung eines schnellen Strukturwandels dienten. Seit

297 Vgl. Franz 1993.

298 Vgl. Knuth/Vanselow 1995.

299 Vgl. Bertelsmann Stiftung 1999 (Autor: Professor Walter Oechsler, Universität Mannheim; Arbeitsdirektor Karlheinz Blessing war Vorsitzender des Förderbeirats des Projektes).

300 Blessing 1999, S. 32.

301 Vgl. Mühge u. a. 2012, S. 3 ff.

der Einführung ins Sozialgesetzbuch III steht die Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt verbunden mit Beratung und Qualifizierung im Vordergrund.

Von der Politik gewollt, wurde das Instrument der Transfergesellschaften zu einem Teil der Arbeitsmarktpolitik außerhalb der Unternehmen.³⁰² Das abgebende Unternehmen kommt nicht mehr aktiv nach dem Ausscheiden vor. Der einzelne Betroffene muss sich bei der örtlichen Agentur für Arbeit arbeitslos melden. Die Beratung durch die Transfergesellschaft muss sich mit der Eingliederungsvereinbarung der Agentur abstimmen, die auch die Sanktionsgewalt gemäß den Hartz-Reformen hat. Das Modell eines Unternehmens, das auch nach dem Beenden des Arbeitsvertrages verantwortlich ist, wird durch eine externe Lösung über den Arbeitsmarkt abgelöst.

2.3 Aus- und Weiterbildung

2.3.1 Berufsausbildung

Duale Berufsausbildung gehörte immer zu den Kernaufgaben der Eisen- und Stahlunternehmen. Die ersten Lehrwerkstätten gehen auf den Beginn des 20. Jahrhunderts oder gar früher zurück. In ihnen wurden die Grundlagen eines einheitlichen Ausbildungswesens geschaffen. Es ist einer der zentralen Konsensbereiche von Gewerkschaften, Betriebsräten, Arbeitgebern und ihren Personalfachleuten. Duale Berufsausbildung ist die Basis des deutschen Facharbeitersystems und der unteren Führungsebene der Meister, Techniker und Fachwirte. So ist es auch nicht verwunderlich, dass Themen der Aus- und Weiterbildung in der Arbeitsgemeinschaft der Engeren Mitarbeiter immer eine wichtige Rolle spielten. Ihre Gründung 1964 erfolgte in einer Zeit der Diskussion um eine Neuorientierung der dualen beruflichen Ausbildung und ihrer bundeseinheitlichen Systematik mit öffentlichen Berufsschulen und betrieblicher Ausbildung am Arbeitsplatz und in den Lehrwerkstätten. Die Verabschiedung des Berufsbildungsgesetzes dauerte noch bis zum September 1969.

Der bei der Gründung entstandene **Fachausschuss Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen** griff praktische Ausbildungsfragen auf. Die Beratung im Hinblick auf Grundsatzfragen, die Entstehung und Veränderung von Berufsbildern fand wohl eher im Rahmen der Wirtschaftsvereinigung statt, da diese als Unternehmensverband öffentlicher Ansprechpartner für Berufsbildung war und ist. Ein entsprechender Ausschuss unter Beteiligung der Engeren Mitarbeiter existiert dort noch immer.

Der erste Bericht des Fachausschusses³⁰³ enthielt neben einer Analyse zur allgemeinen Situation der Berufsausbildung vor allem Reformvorschläge, die an die Forderungen des DGB-Aktionsprogramms von 1965 anknüpften. Der Fachausschuss diskutierte die Stufenausbildung als zeitgemäßes Modell einer gesetzlichen Regelung der Berufsaus-

302 Vgl. die Information der Arbeitsagentur zu den Transferleistungen: www.arbeitsagentur.de/zentraler.../MB-08c-Transferleistungen.pdf [16.11.2013].

303 Fachausschuss Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, 1966.

bildung und unterstrich die Bedeutung allgemeinbildender und sozialkundlicher Themen als eine Grundlage für die Ausgestaltung der Mitbestimmung in den Betrieben. Er entwickelte Funktionsbilder für Ausbilder bzw. Ausbildungsmeister.

In seiner weiteren Arbeit – so Jansen in seinem Bericht 25 Jahre Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl³⁰⁴ – befasste sich der Fachausschuss mit einem aktuellen betrieblichen Problem: der Diskrepanz zwischen Inhalten der Berufsbildung und den Anforderungen am Arbeitsplatz. Er setzte das Ziel, eine Methode zur Ermittlung rationeller Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für den gewerblichen und den kaufmännischen Bereich zu entwickeln. Da Diskrepanzen zwischen vermittelten und geforderten Kenntnissen und Fertigkeiten nur durch Vergleich zu erkennen sind, erarbeitete der Fachausschuss Erhebungsinstrumente zur analysierenden Beschreibung der tatsächlichen Anforderungen am Arbeitsplatz. Als Beispiele dienten die schlosserische und kaufmännische Ausbildung.

Der nächste Bericht eines **Fachausschusses** 1970 mit dem Titel **Methode zur Ermittlung rationeller und zeitgemäßer Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen** enthielt Ergebnisse einer Umfrage über Ergänzungsmaßnahmen zur Berufsausbildung in der Eisen- und Stahlindustrie. Diese Umfrage hatte der Fachausschuss 1969 mit Unterstützung der Hans-Böckler-Gesellschaft bei 37 Arbeitsdirektoren durchgeführt. Die Ergebnisse bestätigten den Ansatz des Fachausschusses, dass der überwiegende Teil der befragten Unternehmen eine ergänzende Ausbildung zu den verpflichtenden Berufsbildern praktizierte. Berufliche Ausbildung verfolgte sehr früh innovative Ansätze und war stark durch die Mitbestimmung der Betriebsräte und der Gewerkschaft bestimmt.

Der **Fachausschuss Berufsbildung- und Qualifikationsplanung** leistete eine systematische Erfassung der Beschäftigungs- und Bildungspolitik in der Stahlindustrie. Zum Stichtag 31.12.1976 beteiligten sich 30 Unternehmen an der umfangreichen Befragung, die mit Unterstützung des WSI aufbereitet wurde. Die Veröffentlichung³⁰⁵ erfolgte 1979. Die Arbeit hatte einen politischen Hintergrund, da durch die steigende Zahl von Schulabgängern ab 1977 ein Ausbildungsnotstand in den 80er Jahren prognostiziert wurde. Mit einer steigenden Ausbildungsquote von 4 Prozent, trotz Krise und damit über dem aktuellen Bedarf, konnte auch öffentlich gemacht werden, dass die Stahlindustrie weiterhin auf Zukunft setzte. Gleichzeitig wurde die Gefahr der Überalterung durch den krisenbedingten Einstellungsstopp und die verstärkte soziale Schutzpolitik gegenüber älteren Arbeitnehmern³⁰⁶ gesehen.

Die Studie ermöglichte zudem einen Einblick in die Qualität³⁰⁷ der beruflichen Ausbildung. Der Anteil an Hauptschülern sank innerhalb von drei Jahren von 68 Prozent (1970) auf 55,2 Prozent. Ursache waren einerseits die sinkenden Hauptschülerzahlen,

304 Wegen fehlender Materialien wurde der Text aus der Festschrift zum 25jährigen Jubiläum der Arbeitsgemeinschaft übernommen: Jansen 1989, S. 74 ff.

305 Fachausschuss Berufsbildung- und Qualifikationsplanung, 1979.

306 Vgl. ebd. S. 17.

307 Vgl. ebd., S. 50 ff.

andererseits die gestiegenen Anforderungen in den Feinschlosser- und Elektroberufen. Die seit 1966 anerkannte dreijährige Ausbildung zum Beruf des Hüttenfacharbeiters verdrängte die zweijährigen Anlernberufe im Bereich der Produktion. Dies geht einher mit der Erhöhung der Facharbeiterquote von 26,5 Prozent (1960) auf 37 Prozent (1977).

2.3.2 Erhalt der Ausbildung in Krisenzeiten

Der Ausbildungsmarkt litt seit Mitte der 1970er Jahre unter der Krise, es fehlten Ausbildungsplätze. In der Stahlindustrie blieb Ausbildung auch in den Krisenzeiten eine der hervorstechenden Leistungen. Neben den quantitativen Anstrengungen wurde das Innovationspotenzial bei den Ausbildungsmethoden – Projektarbeit und Leittextmethode – gewürdigt, wenngleich die Ausstattung der Bildungszentren angesichts der knappen Mittel in der Stahlindustrie gegenüber denen der Automobilindustrie oder Siemens einfacher ausfielen.³⁰⁸ Gleichzeitig wurden angesichts des Arbeitsplatzabbaus die Übernahme-probleme angemahnt, Ersatzarbeitsplätze und die 35-Stunden-Woche gefordert.³⁰⁹ Die nächste Studie der Arbeitsgemeinschaft aus dem Jahr 1989³¹⁰ konnte von einer absoluten Steigerung der Zahl der Auszubildenden zwischen 1978 und 1985 berichten: Die Ausbildungsquote lag 1987 bei 6,7 Prozent, obwohl zwischen 1974 und 1986 die Anzahl der Beschäftigten um 43,3 Prozent gesunken war. Das Bildungswesen in der Eisen- und Stahlindustrie lieferte – so die Bilanz nach 40 Jahren Montanmitbestimmung durch den Arbeitsdirektor Georg Merz – einen Beitrag gegen die Jugendarbeitslosigkeit.³¹¹

An einzelnen Standorten wurden die Beschäftigung so stark reduziert, dass Ausbildungswerkstätten zusammengefasst, ausgegliedert oder gar an Dritte wie das Bildungswerk Witten/Hattingen (BWH)³¹² verkauft wurden. Einen Überblick gibt der **Fachausschuss Alternativen zur Reduzierung oder Aufgabe der betrieblichen Ausbildung**.³¹³ Grundsätzlich sah dieser auch bei schrumpfender Belegschaft in der Ausgliederung der Ausbildungswerksatt keine Lösung. Es gäbe weiterhin Bedarf an qualifiziertem Nachwuchs und die verbleibenden Mitarbeiter müssten in eigenen Einrichtungen qualifiziert werden. Eine Auslastung der Werkstätten müsse durch Verbundausbildung, Umschulungen und Weiterbildung erreicht werden. Dazu dienten auch die Kooperationen mit anderen Bildungsträgern und mit Maßnahmen der Arbeitsverwaltung. Besser sei es jedoch, dies durch „ein aktives Bildungsmanagement innerhalb und außerhalb des Un-

308 Vgl. Peper 1986. Er war Engerer Mitarbeiter beim Arbeitsdirektor der Klöckner-Werke AG und Sprecher des Fachausschusses Alternativen zur Reduzierung oder Aufgabe der betrieblichen Ausbildung.

309 Vgl. die Beschreibung durch die IG Metall: Schartau 1987.

310 Fachausschuss Alternativen zur Reduzierung oder Aufgabe der betrieblichen Ausbildung, 1989, S. 9 ff.

311 Vgl. Merz 1986. Er war seit 1973 Arbeitsdirektor bei Thyssen Edelstahlwerke, vorher Engerer Mitarbeiter als Leiter Berufsbildung bei Mannesmann Röhrenwerke.

312 Seit 2005 Nachfolge-Unternehmen: AZR Ausbildungszentrum Ruhr GmbH und Innovation & Qualifikation Ruhr GmbH (IQ Ruhr GmbH), vgl. <http://www.iqrh.de/index.php?id=173> [20.11.2013].

313 Fachausschuss Alternativen zur Reduzierung oder Aufgabe der betrieblichen Ausbildung, 1989. Dargestellt wurden folgende ausgegliederte Einrichtungen: Wuppermann Bildungswerk Leverkusen GmbH; Berufsbildungszentrum Oberhausen GmbH; Bildungswerk Hattingen GmbH; Qualifizierungszentrum Rheinhausen GmbH; Gemeinnützige Gesellschaft für Ausbildung, Qualifizierung, Beschäftigung und Innovation, Osnabrück.

ternehmens zur Sicherung der vorhandenen Bildungskapazitäten³¹⁴ zu erreichen. Mit einer Ausbildung über den eigenen Bedarf hinaus zeige sich die unternehmerische Verantwortung, aber auch der positive Einfluss der Montanmitbestimmung.

Ein frühes Beispiel der Ausgliederung unter Krisenbedingungen war 1987 die Gründung des Bildungswerk Hattingen auf Initiative der IG Metall Hattingen und der Stadt Hattingen zur Sicherung des Ausbildungszentrums der Henrichshütte³¹⁵. Diese wurde 1988 teilweise stillgelegt und nur Stahlwerk, Schmiedebetrieb und Bearbeitungswerkstätten wurden von den Vereinigten Schmiedewerken (VSG) übernommen. 1989 startete der Modellversuch „Entwicklung eines Qualifizierungszentrums als Beitrag zum Strukturwandel der Region“. 1994 hat die Edelstahl Witten Krefeld GmbH die Ausbildungswerkstatt in Witten in das Bildungswerk Hattingen eingebracht. Die neue Gesellschaft wurde unter dem Namen Bildungswerk Witten-Hattingen weitergeführt. Rechtsnachfolger wurde ab 2005 das Ausbildungszentrum Ruhr AZR.

Mit der Gründung der Deutsche Edelstahlwerke GmbH im Jahr 2007 und der Neuausrichtung deren Personal- und Bildungspolitik wurde zum 1. Januar 2008 das AZR erworben und als Karrierewerkstatt GmbH umfirmiert. Die Ausbildungswerkstätten in Hagen und Siegen wurden in die Karrierewerkstatt integriert. Als 100-prozentige Tochter der Deutschen Edelstahlwerke³¹⁶ qualifiziert die Karrierewerkstatt durch kompetente Aus- und Weiterbildung die Fachkräfte von morgen. Nicht nur die Deutsche Edelstahlwerke GmbH profitiert an den Standorten Witten, Hagen und Siegen von der Vielzahl der Bildungsangebote. Über 100 Unternehmen in diesen Regionen nutzen die Dienstleistung der Verbundausbildungen in spezifischen Elektro- und Metallberufen sowie die stahlspezifischen Aus- und Weiterbildungsangebote z. B. zum Industriemeister Hüttentechnik.

Ein zweites Beispiel für die Ausgliederung war und ist die Georgsmarienhütte bei Osnabrück. Der **Fachausschuss Betriebliche Bildung in der Stahlindustrie – kein Inselfeldasein** beschreibt sie detailliert: „Sie hat auch unter schwierigsten wirtschaftlichen Bedingungen an einer eigenen Berufsbildung festgehalten und sich um eine Übernahme der Auszubildenden bemüht. Bis Mitte 1996, als die angestrebte Sollstärke von ca. 1.250 Beschäftigten erreicht war, war an eine systematische Personal- und Organisationsentwicklung kaum zu denken. Das Osnabrücker Schwesterwerk mit ehemals ca. 4.500 Beschäftigten ging 1984 in den Schmiedewerken Krupp Klöckner auf, die 1987 als Teil der Vereinigten Schmiedewerke (VSG) weitergeführt wurden. Zu diesem Zeitpunkt wurde auch die Berufsbildung als Berufsbildungszentrum (BZO) rechtlich selbstständig, um die Ausbildungskapazitäten möglichst weitgehend für die Region zu erhalten. Mit dem Konkurs der VSG im Jahr 1994 stand auch das BZO zur Disposition. Die hauptberuflichen Mitarbeiter des BZO sind von der Georgsmarienhütte (GMH) übernommen worden.“³¹⁷

314 Ebd., S. 105.

315 Vgl. Internetauftritt des jetzigen Museums: <http://satkomruhr.de/fakten/huttenchronik> [20.11.2013].

316 Vgl. <http://www.dew-karrierewerkstatt.com> [15.12.2013].

317 Fachausschuss Betriebliche Bildung in der Stahlindustrie – kein Inselfeldasein, 1999, S. 11.

Die ehemalige zur Klöckner Stahl GmbH gehörende Georgsmarienhütte wurde nach dem Konkurs 1993 im Wege eines Management-buy-outs in die Selbstständigkeit entlassen. Das Produktionsverfahren wurde unter dem Alleingesellschafter Jürgen Großmann nach dem Vorbild der amerikanischen Ministahlwerke umgestellt. Seit 1994 wird mit einem Gleichstrom-Elektrolichtbogenofen Stahl hergestellt. Heute umfasst die Georgsmarienhütte-Gruppe unter dem Dach der 1997 gegründeten Holding insgesamt 45 Unternehmen, die vor allem in der Stahlweiterverarbeitung tätig sind³¹⁸.

Ein eindeutiges Bekenntnis der Georgsmarienhütte zur Erstausbildung und offensiven Nachwuchsarbeit auch in den Krisen war 1995 die Gründung der Berufsbildungsgesellschaft (BGG) als personenlose Gesellschaft mit den Kernaufgaben, „erstens den Nachwuchs der Georgsmarienhütte in den metalltechnischen und -verarbeitenden Berufen sicherzustellen; zweitens Trainingsmaßnahmen und Ausbildungsmodulare für die Belegschaften der Schwesterunternehmen in der GMH Holding anzubieten; drittens Ausbildungs- und Lehrgangsangebote für Drittunternehmen außerhalb der Unternehmensgruppe durchzuführen“³¹⁹.

2.3.3 Stärkung des Lernortes Betrieb

Ende der 1990er Jahre erfolgte eine Rückkehr zur alten Ausbildungsquote: zum 30.9.1997 bewegte sie sich bei der westdeutschen Stahlindustrie bei durchschnittlich 4,5 Prozent. Man bildete wieder bedarfsorientiert aus. Entscheidend waren aber die qualitativen Veränderungen zur Unterstützung der betrieblichen Prozesse: „Dies bedeutet eine Ausrichtung der Ausbildungsarbeit an den betrieblichen Geschäfts- und Produktionsprozessen. Konkret: Der Trend geht zur systematischen Vorbereitung auf betriebliche Anforderungen, verbunden mit einer deutlichen Intensivierung und Verlängerung der ‚Vor-Ort-Einsatz-/Erfahrungszeiten‘. Parallel dazu werden Ausbildungsinhalte und Lernorte, an denen sie vermittelt werden, enger aufeinander abgestimmt, um Qualitätsverluste und Schmalspurausbildung zu vermeiden, die ansonsten durch zu starke Berücksichtigung von Betriebsinteressen entstehen könnten.“³²⁰

Damit wurde der Lernort Betrieb wieder gestärkt und die Zeiten im Schutzraum der Ausbildungswerkstätten reduziert bzw. dort verstärkt Auszubildende mit „Echtaufträgen“ beschäftigt³²¹. Dies führte zu erhöhten Anforderungen an die Ausstattung der Werkstätten mit neuen Technologien. Von den Ausbildern wurden neue Qualifikationen zur Betreuung verlangt. Gleichzeitig zeigte ein 1997 durchgeführter Workshop des Fachausschusses die für die duale Ausbildung kritische Tendenz der Akademisierung auf und forderte eine weitere Reform der dualen Ausbildung.³²²

318 Vgl. die Selbstdarstellung der Georgsmarienhütte: <http://www.gmh-gruppe.de/de/wir-ueber-uns/gruppenuebersicht/gruppenuebersicht.html> [11.12.2013].

319 Eigendarstellung der Berufsbildungsgesellschaft der Georgsmarienhütte in Driesen 2006, S. 92.

320 Fachausschuss Betriebliche Bildung in der Stahlindustrie – kein Inseldasein, 1999, S. 12.

321 Vgl. Ebd., S. 13.

322 Vgl. die Darstellung der Tagung mit Bildungswissenschaftler Dieter Timmermann, Professor an der Universität Bielefeld, in Mogk 1997, S. 29 ff.

Die Detailprobleme zu den Auswahlverfahren für Auszubildende griff ein **Fachausschuss Auswahlverfahren für Auszubildende** auf, der 2001 zusammen mit den Engeren Mitarbeitern der Arbeitsdirektoren aus dem Organisationsbereich der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di (vgl. Kap. 3.2) durchgeführt wurde.³²³ Die Notwendigkeit veränderter Verfahren entstand einerseits durch die sehr unterschiedliche Qualität der Bewerber (vor allem beim Sozialverhalten), andererseits durch die gestiegenen Berufsanforderungen und die Schlüsselqualifikationen bei veränderten Produktions- und Instandhaltungsorganisationen³²⁴. Der Bericht ist ein typisches Beispiel des dokumentierten Erfahrungsaustauschs in der Arbeitsgemeinschaft mit einer systematischen Beschreibung und mit Beispielen für neuere Auswahlverfahren.

2.3.4 Ausbildung praktisch begabter Jugendlicher

Ein umstrittenes Thema griff der **Fachausschuss Qualifizierungschancen für Jugendliche mit praktischer Begabung** auf. Er zeigte 2008 auf einer Arbeitsdirektorenkonferenz mit mehreren Praxisbeispielen auf, welche Erfahrungen in der Stahlindustrie mit Jugendlichen mit praktischer Begabung gesammelt wurden.³²⁵ Um Missverständnisse einer zu engen Beschreibung praktisch begabter Jugendlicher zu vermeiden, die allzu schnell mit Schulversagen verbunden werden, umschrieb der Ausschuss diese Gruppe detaillierter.

Praktische begabte Jugendliche

- „■ Sie sind prinzipiell ausbildungsfähig, aber oft noch nicht ausbildungsreif.
- Sie weisen häufig ein schwaches Hauptschul-/Gesamtschulabgangszeugnis (bes. in Mathematik und Deutsch) auf und fallen daher durch die gängigen Ausbildungseingangstests.
- Sie haben oft und unabhängig von einem Migrationshintergrund ein eingeschränktes sprachliches Ausdrucksvermögen.
- Ihnen fehlen notwendige Schlüsselqualifikationen (z.B. Teamfähigkeit, Neugierde auf neues Wissen), dafür richten sie sich stark auf eine Peergroup aus.
- Die Identifikation mit Beruf, einem bestimmten Berufsbereich oder Betrieb ist nur gering ausgeprägt, Arbeit hat eine geringe Wertigkeit und die Vorstellungen über die Arbeitswelt sind häufig wirklichkeitsfern. Sie zeigen häufig eine Milieuverhaftung und übernehmen unkritisch Vorstellungen des Elternhauses. Eine Aufbruchsstimmung oder gar Überlegungen zum aktiven Ausbrechen aus diesem Umfeld finden nicht statt.
- Sie schätzen ihr eigenes Leistungsvermögen unrealistisch und in Extremen ein (kann alles - kann nichts).
- Sie sind in Lernsituationen oft blockiert. Lernen ist häufig mit Versagensängsten verbunden, was entweder zu Fluchtverhalten (Herausgehen aus Lernsituationen oder Fernbleiben von Lernsituationen - die Abbrecherquoten sind signifikant und liegen derzeit zwischen 20 - 50 %) oder zu aggressivem Verhalten führt.
- Sie sind im Regelfall - ohne eine mehr oder minder starke lernpädagogische Unterstützung - einer Ausbildung im dualen System von 3,5 Jahren mit hohem theoretischen Anspruch überhaupt nicht oder nur mit sehr großen Einschränkungen gewachsen.“³²⁶

323 Fachausschuss Auswahlverfahren für Auszubildende, 2001.

324 Vgl. Fachausschuss Integration von Produktion und Instandhaltung, 2003.

325 Fachausschuss Qualifizierungschancen für Jugendliche mit praktischer Begabung, 2009. Eine CD-ROM mit den Präsentationen wurde anlässlich der Arbeitsdirektorenkonferenz 2008 erstellt und verteilt.

326 Ebd., S. 26.

Der Fachausschuss konnte den Arbeitsdirektoren und in einem späteren Gespräch dem Bundesarbeitsminister darlegen, wie sehr sich die Stahlindustrie über ihre Bildungseinrichtungen für unversorgte Jugendliche engagierte.

Erfahrungen der Stahlunternehmen mit praktisch begabten Jugendlichen

- „■ *Praktika für schulische Formen der Übergangsausbildung (BVJ, BGJ etc.) in fast allen Unternehmen.*
- *EQJ (Einstiegsqualifizierung Jugendlicher) werden bei verschiedenen Stahlunternehmen durchgeführt und Absolventen in eine reguläre Ausbildung übernommen (Bsp. TKS Nirosta).*
- *Berufseinstieg im Rahmen eines besonderen Programms der Agentur für Arbeit NRW (Programm Chance) in den Ausbildungswerkstätten bei TKS in Zusammenarbeit mit einem externen Bildungsträger. Die Auswahl übernimmt die Agentur für Arbeit aus dem Kreis der beim Auswahltest des Unternehmens gescheiterten Bewerber. Die soziale Betreuung des 9-monatigen Lehrgangs erfolgt an 2 Tagen pro Woche durch den von der Agentur für Arbeit finanzierten externen Bildungsträger.*
- *In der Karrierewerkstatt bei den DEW wird unter dem Titel ‚Der 3. Weg in eine Berufsausbildung‘ eine Maßnahmen durch die Arbeitsagentur Hagen/Witten gefördert. Diese BaE richtet sich an Jugendliche und junge Erwachsene, die einen Ausbildungsplatz suchen und intensive individuelle Betreuung benötigen. In der zum Teil überbetrieblichen Ausbildungswerkstatt werden Jugendliche zum Maschinen- und Anlagenführer, Anlagenmechaniker und Zerspanungsmechaniker ausgebildet, die Ausbildungsdauer beträgt 2 bzw. 3,5 Jahre.*
- *VAUS e. V., eine regionale Bildungseinrichtung im Kreis Saarlouis, führt mit Unterstützung der Dillinger Hütte verschiedene Maßnahmen der Agentur für Arbeit, der saarländischen Landesregierung sowie ein Bundes- und ESF-finanziertes Programm für spezielle Zielgruppen in der Region durch.*
- *Regionale arbeitsmarktpolitische Maßnahmen werden durch das Qualifizierungszentrum der Wirtschaft GmbH (QCW) in Eisenhüttenstadt in enger Zusammenarbeit mit Arcelor-Mittal Eisenhüttenstadt seit der Wende durchgeführt.“³²⁷*

Kontrovers zwischen der IG Metall und einigen Arbeitsdirektoren wurde das Problem der zweijährigen Ausbildung diskutiert. Die Kritiker sahen darin unter anderem eine Rückkehr zur Stufenausbildung. Die Befürworter sahen es als notwendig an, die klassische dreijährige Ausbildung um eine vereinfachte zweijährige zu ergänzen, um die Chancen von Jugendlichen zu erhöhen, die durch eine klassische Ausbildung überfordert wären. Zudem gäbe es in der Stahlindustrie Arbeitsplätze mit geringeren Qualifikationsanforderungen. Für die spezielle Gruppe der praktisch begabten Jugendlichen müssten neue Wege gesucht werden, zu denen die Stahlindustrie bereit wäre. Ausgangspunkt wäre eine verkürzte Ausbildung, beispielsweise zum Maschinen- und Anlagenführer. Dabei sollten folgende Mindeststandards für zweijährige Ausbildungen in der Stahlindustrie gelten.

³²⁷ Internes Arbeitspapier der Konferenz der Arbeitsdirektoren beim Bundesarbeitsministerium am 15.10.2008.

Mindeststandards zweijähriger Ausbildungsberufe

- „■ *Zusätzlicher Ausbildungsberuf – kein Ersatz oder Abstufung bestehender Berufe*
- *Modulare, zielgruppenspezifische Förderung*
- *Möglichkeit zur öffentlichen Förderung wie Integration in die Unternehmen mit vorberuflichen Fördermaßnahmen, fachliche Ausbildungsbegleitende Hilfen (ABH) sowie eine sozialpädagogisch begleitende Unterstützung*
- *Übergangsmöglichkeiten auch schon während der 2 Jahre und nach Beendigung zu einem 3,5-jährigen Berufsabschluss (unter Anerkennung der Ausbildungszeiten)*
- *Weiterbildungsmöglichkeiten nach der Ausbildung on und off the job*
- *Adäquate Beschäftigung nach der Ausbildung.*³²⁸

Die noch immer hohe Nachfrage nach Ausbildungsplätzen verhinderte eine breite Umsetzung zweijähriger Berufe. Angesichts der geringeren Nachfrage nach beruflicher Erstausbildung werden die Unternehmen sich langfristig mit Hilfe neuer Lernformen auch mit praktisch begabten Auszubildenden auseinandersetzen müssen.

2.3.5 Personalplanung und Praxis systematischer Personalarbeit

Die Praxis der Personalplanung in den Stahlunternehmen Ende der 1970er Jahre wurde in der Erhebung des Fachausschusses Berufsbildung und Qualifikationsplanung³²⁹ ausführlich dargestellt. Die Einschätzung fiel aufgrund der Daten insgesamt positiv aus: „Die Personalplanung ist im kurz- und mittelfristigen Bereich vergleichsweise stark verbreitet und verfügt über ein relativ dichtes und ausgebautes Netz an Instrumentarien einschließlich der qualitativen Planung. Der Rahmen für Weiterbildung, Entfaltung und Aufstieg ist damit geschaffen. Gleichwohl besteht ein gewisses ‚qualitatives Gefälle‘ der Personalplanung. Nur jedes zweite Unternehmen gibt eine explizite Personalentwicklungsplanung an. Aus- und Fortbildung sowie Nachfolgeplanung werden dennoch weit intensiver betrieben als in der übrigen Industrie. [...] Die Maßnahmen konzentrieren sich nicht ausschließlich auf Führungs- und Nachwuchskräfte, sondern beziehen weit stärker die üblicherweise benachteiligten Arbeitergruppen (auch unter Berücksichtigung der Un- und Angelernten) ein.“³³⁰

Ein deutliches Gefälle ergab sich jedoch bei den einzelnen Instrumenten der Personalplanung: „Die Bedarfs- und Nachwuchsplanung (Auszubildende) ist relativ weit verbreitet, personelle Beschaffungs- und Einsatzplanung etwas weniger, Weiterbildungspläne sind nur bei zwei Dritteln und Entwicklungsplanungen nur in jedem zweiten Unternehmen vorhanden. Die Personalkostenplanung spielt keine durchgängige Rolle als Planungsinstrument: Sie ist bei jedem dritten Unternehmen nicht vorhanden bzw. dient nur zur längerfristigen Orientierung.“³³¹

328 Fachausschuss Qualifizierungschancen für Jugendliche mit praktischer Begabung, 2009, S. 39.

329 Vgl. Fachausschuss Berufsbildungs- und Qualifikationsplanung, 1979.

330 Ebd., S. 17.

331 Ebd. S. 35.

Ein Defizit erkannte der Fachausschuss in der Personalentwicklungsplanung, die sich auf außertarifliche Angestellte konzentrierte. Darum empfahl er unter anderem, die stark unterrepräsentierten Gruppen der Un- und Angelernten beruflich zu fördern und die entsprechenden organisatorischen Voraussetzungen der Entwicklungsplanung (Organisationspläne, Stellenpläne, Arbeitsplatzbeschreibungen) für sämtliche Arbeitsplätze und Beschäftigtengruppen zu schaffen.³³² Die Empfehlungen des Ausschusses betreffen auch die Mitbestimmung und die aktive Beteiligung der Betriebsräte mit Bezug auf die an anderer Stelle (vgl. Abb. 4 in Kapitel 2.1.2) dargestellten Ausschussstrukturen in der Montanmitbestimmung: „Die Möglichkeiten der Mitbestimmung insbesondere in Fragen der Berufsaus- und Weiterbildung unter Nutzung der vorhandenen Kommunikations- und Mitbestimmungsstrukturen sind in allen Phasen der Personalpolitik zu nutzen. Die Mitwirkung der Arbeitnehmervertreter spielt bei diesen Aufgaben zum Schutze der Beschäftigteninteressen und der Arbeitsplatzsicherung eine wichtige Rolle. Sie müssen sich daher rechtzeitig in alle Planungsvorschläge einschalten und für die Wahrnehmungen ihrer Einflussmöglichkeiten eigene Initiativen entwickeln.“³³³ Eine wichtige zu Beginn der Krise 1975/76 ausgesprochene Empfehlung war der Hinweis auf die personalpolitischen Ausgleichsmöglichkeiten zur Vermeidung von Kurzarbeit und Entlassungen.

Einen breiteren Überblick zu aktuellen Wegen und Trends in Personalprozessen und Bildungsarbeit der Stahlunternehmen lieferte der **Fachausschuss Rekrutierung Personalentwicklung und Nachfolgeplanung**³³⁴, der von 2007 bis 2010 tagte. Diese Arbeit zeigt Schwerpunkte der systematischen Personalarbeit:

„Ziel des Fachausschusses ist es, den ‚state-of-the-art‘ von Personalarbeit aufzuarbeiten, unternehmensspezifische Lösungsansätze (mit Beispielen für ‚gute Praxis‘) zu sammeln, zu sichten und Handlungsempfehlungen für Akteure der Personalarbeit zu formulieren. Um der Herausforderung zu begegnen, die der demografische Wandel in sich birgt, wurden in den Fachausschuss-Sitzungen zunächst die Fragestellungen der jeweiligen drei Themen als einzelne Handlungsfelder betrieblicher Personalarbeit herausgefiltert:

Es sind Rekrutierungsstrategien erforderlich, mit denen sich Engpässe vermeiden lassen. Dies könnte durch eine nachhaltige und frühzeitige Ansprache respektive Bindung von Nachwuchskräften (beispielsweise durch Schul- und Hochschulmarketing) erreicht werden - optimale und zielgruppenspezifische Ansprachen könnten darüber hinaus eine Imageverbesserung der Stahlindustrie bewirken.

Im Rahmen einer nachhaltigen Personalentwicklung ist es notwendig, alters- und altersgerechte Personalentwicklungsmaßnahmen anzubieten – mit dem Ziel, Mitarbeiter langfristig beschäftigen zu können und gleichzeitig Monotonie im Berufsleben zu vermeiden (beispielsweise die Einführung einer Fach- und Projektlaufbahn als Alternative zur Führungslaufbahn – durch zielgruppenspezifische Programme).

Die Nachfolgeplanung sollte sich für alle Mitarbeitergruppen so gestalten, dass Besetzungsempässe frühzeitig gelöst werden können und der Arbeitnehmer das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber wahrnimmt (dabei kann die Bindungswirkung über verschiedene Karrieremodelle erzielt werden).“³³⁵

332 Vgl. ebd., S. 23.

333 Ebd., S. 23.

334 Fachausschuss Personalentwicklung, Nachfolgeplanung, Rekrutierung, 2011.

335 Ebd., S. 11.

2.3.6 Weiterbildung

In seiner empirischen Erhebung veröffentlichte der **Fachausschuss Berufsbildungs- und Qualifikationsplanung** Zahlen zum Umfang der Weiterbildung in der Stahlindustrie. Sie zeigen einen Schwerpunkt bei den Angestellten und weisen ein eindeutiges Defizit bei Un- und Angelernten auf. Inhaltlich dominierten technische Lehrgänge und Arbeitssicherheit. Durch die höhere Beteiligung der AT-Mitarbeiter spielten aber 1977 schon Themen wie Personalführung und Management eine zunehmend wichtigere Rolle in der Weiterbildung.³³⁶

Auf einer Europäischen Stahlkonferenz in Brüssel im Jahr 1995 zum Thema „Qualifikation für Qualität“ führten einige Engere Mitarbeiter Beispiele betrieblicher Praxis an.³³⁷ Sie machten deutlich, dass Bildungsaktivitäten sich an aktuellen Themen wie dem Wandel des Stahlmarktes zum Käufermarkt und den verstärkten Qualitätsanforderungen orientieren. Lernprozesse standen im Mittelpunkt der Beispiele und zeigten neue Fragen bezüglich der Weiterbildung auf: „Wie kann ich das Lernen und Verbessern zu einem dauerhaften, in der Organisation und in den Individuen als Bedürfnis verwurzelten Prozess machen? Wie kann ich das Erzeugen und Befriedigen von Neugier in die Funktionslogik und Wirkungsweise einer Organisation einbauen?“³³⁸

Hinweise auf Trends in den Weiterbildungsangeboten der Stahlunternehmen Ende der 1990er Jahre gibt die Studie des **Fachausschusses Betriebliche Bildung in der Stahl-industrie**: „Die Bedeutung der Weiterbildungsfunktion zeigt sich nicht zuletzt daran, dass mittlerweile alle Stahlunternehmen sich um ein mehr oder minder ausdifferenziertes Seminarangebot bemühen. Dies führt insbesondere in den größeren Werken zu regelmäßig aktualisierten Weiterbildungsprogrammen von beträchtlichem Umfang. Neben traditionellen Angeboten wie Schweißlehrgängen, Kranfahrerschulungen, EDV-Maßnahmen, finden sich verstärkt Weiterbildungsangebote zur Anwendung aktueller Technologien (SPS, CNC, aber auch Hydraulik- und Pneumatik-Kurse – Bedarfe, die sich aus der zunehmenden Integration von Prozesssteuerung und Instandhaltung erklären). Gleichfalls nehmen die Seminarangebote zur Förderung der sozialen und personalen Kompetenz deutlich an Gewicht zu (Teamtraining, Moderation, Präsentation, Rhetorik etc.). Ähnlich dem Trend in der Ausbildung bestimmen die Betriebs- und Abteilungsleitungen mit ihren Bedarfen maßgeblich die quantitative und qualitative Programmplanung. Zur Bedarfserhebung bedient man sich dabei sehr unterschiedli-

336 Vgl. Fachausschuss Berufsbildungs- und Qualifikationsplanung, 1979, S. 70 f.

337 Vgl. Franz/Geisler 1995. Zu Erfahrungen aus ihren Unternehmen referierten folgende Engere Mitarbeiter: Gerhard Kampmann (Krupp Hoesch Stahl AG: Kooperative Ausbildung für interdisziplinäre Teams von Verfahrensmechanikern, Industriemechanikern und Energieelektronikern); Klaus-Peter Otto (AG der Dillinger Hüttenwerke: Qualifizierung zu und in TQM-Gruppen); Joachim Weier (Thyssen Stahl AG: Qualitäts-Management/TQM); Paul Benteler (Stahlwerke Bremen: Qualifizieren für neue Arbeitsanforderungen in älter werdenden Belegschaften); Joachim Schneider (Krupp Edelstahlprofile GmbH: Die Lernstatt-Entwicklung und Praxis der Gruppenarbeit); Martin Kröber (Preussag Stahl AG: Personalentwicklung im Tarifbereich); Frank Argenton und Norbert Wenk (Preussag Stahl AG: Personalentwicklung für Führungskräfte und Führungskräftenachwuchs).

338 Franz/Geisler 1995, S. 10.

cher Methoden: schriftliche Abfragen, intensive Bedarfsermittlungsgespräche mit den einzelnen Betriebsleitungen, und – als neue Form – kommunikative Bildungsbedarfs-erhebungen, bei denen die Arbeitsteams unter Moderation selbst ihren Weiterbildungsbedarf formulieren.“³³⁹

Der **Fachausschuss Betriebliche Bildung in der Stahlindustrie** entwarf zukunftsweisende Vorstellungen zur Begleitung einer lernenden Organisation und zur Prozessorientierung. Dabei spielen Mehrstellenqualifizierung, Teamarbeit und Konzepte zur kontinuierlichen Verbesserung eine wichtige Rolle.

Auf das spezielle Problem der Qualifizierung alternder Belegschaften ging eine Konferenz ein, die – gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds – mit der Sozialforschungsstelle Dortmund bei den Edelstahlwerken Gröditz im November 1999 durchgeführt wurde.³⁴⁰ Den Hintergrund dieses Projektes bildete der **Fachausschuss Alternde Belegschaften**³⁴¹ der Engeren Mitarbeiter, so dass auch zahlreiche Referenten aus den anderen Stahlunternehmen auf der besagten Konferenz referierten. Das Problem alternder Belegschaften wurde aufgegriffen, eine Bildungsbedarfsanalyse könne „mit den bekannten Instrumenten“³⁴² durchgeführt werden. Konzepte wie Altersmischung etwa durch Tandembildung, aber auch durch prophylaktische Maßnahmen einer Laufbahnplanung zur „vorausschauenden Verhinderung von gesundheitlichem und qualifikatorischem Verschleiß am Ende des Arbeitslebens“³⁴³ wurden vorgestellt.

Auf ein besonderes Problem der Qualifizierung machte der **Fachausschuss Integration von Produktion und Instandhaltung** aus dem Jahr 2003 aufmerksam. Hier wurde die Teamqualifizierung der Mitarbeiter und Führungskräfte hervorgehoben, die sich auch in der Meisterausbildung niederschlagen müsste.³⁴⁴

Den zentralen Aspekten des Lernens im Beruf widmete sich die Vollkonferenz 2008. Eingeleitet wurde sie durch den Vortrag „Herausforderungen für das Lernen im beruflichen Lebenslauf“ von Peter Dehnbostel, Universität der Bundeswehr Hamburg.³⁴⁵ Ergänzt wurden die theoretischen, aber auch empirisch belegten Thesen durch Praxisbeispiele, die in Workshops auf der Vollkonferenz vorgetragen wurden:

339 Fachausschuss Betriebliche Bildung in der Stahlindustrie, 1999, S. 21.

340 Vgl. Jürgenhake/Schumacher 2000. An die Studie angebunden war ein transnationales Projekt mit der spanischen Stahlindustrie und einer griechischen Schiffswerft.

341 Vgl. Bericht des Fachausschusses Alternde Belegschaft in: Mogk/Köchling 2000, S. 211–242.

342 Gayk 2000, S. 99.

343 Mogk/Köchling 2000, S. 231.

344 Vgl. Fachausschuss Integration von Produktion und Instandhaltung, 2003, S. 36.

345 Eine Dokumentation des Vortrags von Dehnbostel existiert nicht; vgl. inhaltlich Dehnbostel u. a. 2008 und Dehnbostel 2007.

- Martina Neuhäuser, Salzgitter Flachstahl GmbH: PEQO-Mitarbeitergespräche
- Martin Hingst, Weiterbildungsstiftung Wiesbaden: Kompetenzentwicklung im Team
- Florian Löbermann, Salzgitter Service und Technik GmbH: Anpassungsqualifizierung von Hochöfnern nach Ausbildungsabschluss
- Gabriele vom Ende, HKM Hüttenwerke Krupp Mannesmann: Qualifizierung ungelerner Mitarbeiter und Training fachübergreifender Funktionen
- Hans-Peter Rink, Rasselstein GmbH: Autonome Wartung im Rahmen der Teamorganisation

Mit den Beispielen zeigten die Referenten, unter ihnen auch Engere Mitarbeiter, dass Weiterbildung sich zu einer wichtigen Aufgabe entwickelt hat, die nicht nur in Seminaren, sondern am Arbeitsplatz und integriert in Arbeitsprozesse wahrgenommen und unterstützt werden muss.

2.3.7 Qualifikationen für den arbeitsdirektoralen Bereich

1974 nahm der **Fachausschuss Personalplanung für Fach- und Führungskräfte im Verantwortungsbereich der Arbeitsdirektoren** seine Arbeit auf. Durch eine systematische Analyse bei 70 Prozent der Stahlunternehmen erfasste er die Anforderungen und legte einen umfangreichen Katalog vor.³⁴⁶ Bei der daraus folgenden Erfassung der Bedürfnissen zur Aus- und Weiterbildung wurde der Fachausschuss unterstützt durch ein Forschungsprojekt der Hans-Böckler-Stiftung mit Wissenschaftlern der Universitäten Trier und Konstanz zur Analyse der „Bildungsangebote im arbeitsdirektoralen Bereich“. Der weitere Bericht mit umfangreichen Materialien zu den Studienangeboten für Personalwesen wurde 1985 fertiggestellt³⁴⁷. In einer differenzierten Analyse wurden sechs Berufsfelder untersucht: Personal, Berufsbildung, Soziales, Arbeitssicherheit, Arbeitsgestaltung und Gesundheit.

Trotz der weiterhin bestehenden Personalanpassungsprobleme betonte der Fachausschuss die langfristigen Ziele der Personalplanung, da „erfolgreiche Mitbestimmungspolitik wesentlich vom personellen Unterbau abhängig ist bzw. ein konjunktur-, ja selbst branchenstrukturunabhängiges Langfristgeschäft ist.“³⁴⁸ Er empfahl ein gemeinsames Traineeprogramm in mehreren Unternehmen für den Nachwuchs des arbeitsdirektoralen Bereichs. Zugleich erwartete man, dass Arbeitsdirektoren ihren Nachwuchs gezielt nach fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen auswählen und Hochschulen diesen Bedarf auch abdecken würden. Neben den fachlichen Lernzielen und

346 Fachausschuss Personalplanung für Fach- und Führungskräfte im Verantwortungsbereich der Arbeitsdirektoren, Teil I, 1977. Teil I: Anforderungen an Fach- und Führungskräfte und Nachwuchsbedarf, 1980; als Zusammenfassung erschien der Aufsatz „Fachausschuss der engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Eisen und Stahl, Personalplanung für den Aufgabenbereich des Arbeitsdirektors“. In: Das Mitbestimmungsgespräch, 6/1980, abgedruckt im Bericht des Fachausschuss Personalplanung für Fach- und Führungskräfte im Verantwortungsbereich der Arbeitsdirektoren, Teil I, 1977 S. 53–57.

347 Vgl. Fachausschuss Personalplanung für Fach- und Führungskräfte im Verantwortungsbereich der Arbeitsdirektoren, Teil II, 1985.

348 Ebd., S. 10.

Inhalten wurde ein „arbeitnehmerorientiertes sozialpolitisches Grundverständnis“³⁴⁹ gefordert: „Mitbestimmungsgemäßes Verhalten erscheint [...] nur dann möglich, wenn als Grundlage ein arbeitnehmerorientiertes sozialpolitisches Grundverständnis vorliegt, zu dessen Erlangung eine umfassende staatsbürgerliche Grundbildung unerlässlich ist. Darüber hinaus sind Kenntnisse über Inhalte der ‚sozialwissenschaftlichen‘ Sozialpolitik notwendig.“³⁵⁰

Die Analyse der Studienangebote zum Thema Personalwesen in Universitäten und Fachhochschulen sowie von externen Weiterbildungseinrichtungen machte deutlich, dass die aus der Praxis formulierten Anforderungen nur bedingt durch die Bildungsangebote abgedeckt würden.³⁵¹ Als Lösungsstrategie wurde eine intensive Kooperation zwischen Bildungseinrichtungen und Unternehmen empfohlen. Angesichts der Autonomie der Hochschule blieb es aber bei einer allgemeinen Zielsetzung der notwendigen Kommunikation zwischen Wissenschaft und Praxis. Ein systematisches Studienangebot für den arbeitsdirektoralen Bereich entwarfen die Engeren Mitarbeiter nicht. Das Problem der Ausbildung von Nachwuchskräften für den Personalbereich thematisierte der **Ad-hoc-Ausschuss Wie muss ein Studium gestaltet sein, um einen exzellenten Personalmanager zu formen?**³⁵² im Jahr 2010 erneut mit folgendem Ziel: „Der Fachausschuss will einen Überblick über die Hochschulen in Deutschland geben, die personalwirtschaftliche Studiengänge mit Bachelor- und Masterabschluss anbieten. Exemplarisch haben wir die Studieninhalte einzelner Hochschulen eingehender untersucht, um die unterschiedliche Intensität der Vermittlung von Personalwissen zu verdeutlichen.“³⁵³ Die Ergebnisse des Ausschusses können Impulse für eine Weiterentwicklung der Studieninhalte geben.

349 Ebd., S. 14.

350 Ebd., S. 14.

351 Vgl. die skeptische Einschätzung durch den Fachausschuss ebd. Teil II, S. 132 f.

352 Ad-hoc-Ausschuss *Wie muss ein Studium gestaltet sein, um einen exzellenten Personalmanager zu formen?*, 2011.

353 Ebd., S. 1.

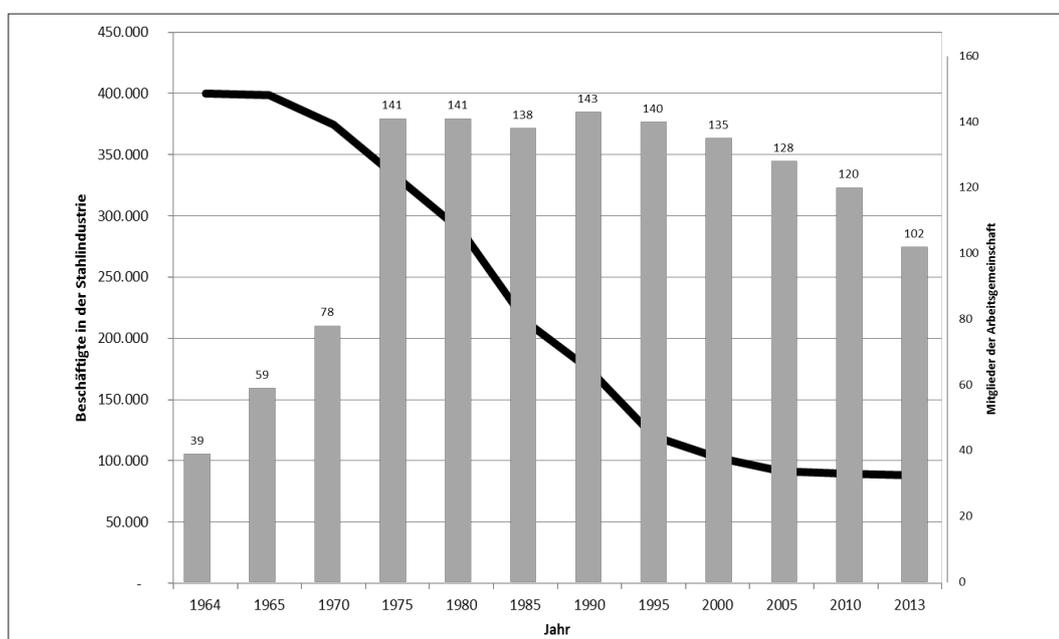
3 Die Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter heute

3.1 Mitglieder, Ziele und Strukturen

Die Arbeitsgemeinschaft ist ein Zusammenschluss von Personalfachleuten unterhalb der Arbeitsdirektoren montanmitbestimmter Unternehmen, vom Assistenten und Abteilungsleiter bis zum Direktor. Sie werden von ihren zuständigen Arbeitsdirektoren ernannt und vom Leitungsausschuss bestätigt. Sie müssen Mitglied der IG Metall und Förderer der Hans-Böckler-Stiftung sein. Letztere unterstützt durch ihren Referenten für Betriebliches Personal- und Sozialwesen das Netzwerk organisatorisch und bei seinen Veranstaltungen und Veröffentlichungen.

Die vertretenen Unternehmen repräsentieren die großen Stahlerzeuger in Deutschland. Die kleineren Unternehmen fehlen, da sie nicht direkt unter das Montanmitbestimmungsgesetz oder eine vertragliche Ersatzregelung fallen. In der aktuellen Auswertung (vgl. Tabelle 9) wird deutlich, dass alle großen Unternehmen vertreten sind. Der Branchenführer ThyssenKrupp hat im Vergleich zu seiner Größe eine geringe Anzahl Engere Mitarbeiter und ist auch in der Arbeit der Fachausschüsse weniger aktiv. Anscheinend haben die Engeren Mitarbeiter in kleinen Unternehmensgruppen größeren Bedarf an Kontakten innerhalb der Branche.

Abb. 10: Mitgliederzahlen der Arbeitsgemeinschaft und Beschäftigte der Stahlindustrie 1964 bis 2013



Quelle: eigene Darstellung; Daten zusammengestellt aus Wirtschaftsvereinigung Stahl (Beschäftigte/Linie) und HBS (Mitgliederzahl/Säulen)

Tabelle 9: Zusammensetzung der Arbeitsgemeinschaft

Zusammensetzung der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl Stand Ende 2013			
Unternehmensgruppen Stand Ende 2013	Anzahl Engere Mitarbeiter in der Gruppe	Anzahl der Arbeitsdirek- torenstellen in der Gruppe	Bedeutung der Gruppe Roh- stahlerzeugung 2012 in Mio.t ¹
AG der Dillinger Hüttenwerke/ Saarstahl AG	11	3	4,6
ArcelorMittal: Hamburg, Bremen, Eisenhüttenstadt, Ruhrort	10	3	7,1
Deutsche Edelstahlwerke GmbH	9	1	0,8
Georgsmarienhütte	11	2	1,2
HKM Hüttenwerke Krupp Mannes- mann GmbH	6	1	5,2
Outokumpu Nirosta GmbH	6	1	0,9
Salzgitter	15	5	6,1
ThyssenKrupp	21	9	8,4
Vallourec Deutschland GmbH	4	1	Kein Stahlerzeuger
Andere Stahlerzeuger ohne Montanmitbestimmung			8,3
Summe der Mitarbeitern aus 10 Unternehmensgruppen	93		
Mitarbeiter anderer Unternehmen außerhalb der Stahlindustrie mit Bezug zur Arbeitsgemeinschaft	4		
Berufene Mitglieder des Leitungs- ausschusses	5		
Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft	102		

Quelle: eigene Darstellung (Mitgliederstatistik der HBS)

¹ Daten des Stahl-Zentrums der Wirtschaftsvereinigung Stahl, siehe: [http://www.stahl-online.de/index.php/statistiken/2/\[11.12.2013\]](http://www.stahl-online.de/index.php/statistiken/2/[11.12.2013]).

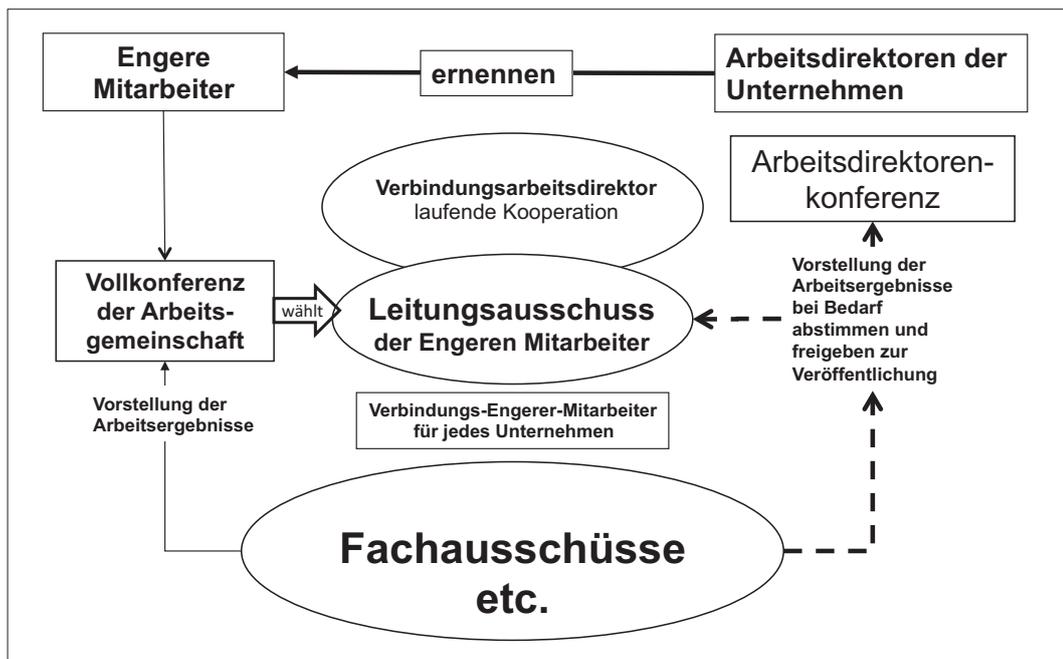
Ziele des Netzwerkes

- Förderung und Verbreitung der Idee der Mitbestimmung
- Entwicklung von Problemlösungen, Instrumenten und Handlungsmöglichkeiten einer mitbestimmungsorientierten Personalpolitik und Personalführung
- Unmittelbare Unterstützung der Arbeitsdirektoren
- Erschließung eigener Arbeits- und Handlungsfelder im Rahmen der Kooperationsbeziehungen
- Kontinuierlicher und offener Dialog über die Herausforderungen, Ziele und Ergebnisse aktiver und praxisnaher Mitbestimmungsarbeit
- Entwicklung von kurzfristig erforderlichen Problemlösungen im Rahmen der vorhandenen, insbesondere fachbezogenen Kompetenz der Engeren Mitarbeiter
- Aufzeigen und Gestalten langfristiger konzeptioneller Lösungen auf den verschiedenen Handlungsfeldern der Mitbestimmung

Struktur der Arbeitsgemeinschaft

Gemäß ihrer Geschäftsordnung (vgl. Kap. 5.3) besteht eine historisch gewachsene Arbeitsstruktur (vgl. Abb. 11), die sich im Laufe der letzten 50 Jahren entwickelt bzw. weiterentwickelt hat, aber im Kern konstant geblieben ist.

Abb. 11: Struktur der Arbeitsgemeinschaft



Quelle: eigene Darstellung

Der Leitungsausschuss besteht aus: fünf gewählten Mitgliedern, den Fachausschuss-Sprechern sowie aus folgenden Mitgliedern kraft Amtes: dem Verbindungs-Arbeitsdirektor, einem Mitarbeiter der Abteilung Mitbestimmung des DGB (früher des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts WSI), einem Vertreter des Zweigbüros Stahl der IG Metall, dem Geschäftsführer der Hans-Böckler-Stiftung und als „Sekretär“ dem Referenten Betriebliches Personal- und Sozialwesen der Abteilung Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung (vgl. Abb. 12).

Abb. 12 Struktur der Arbeitsgemeinschaft

Jahr	Sprecher	Verbindungs-Arbeits-direktor	Geschäfts-führer HBS	Mitarbeiter HBS	Leiter Zweigbüro	Vertreter des DGB /WSI	Sprecher der Arbeits-direktoren
64	Friedel Kübel	Günter Feiler	Hans Seidel		Willi Michels	Wolfgang Spieker	Theo Kapusta
65							
66	Gebhard Oeser	Friedrich Kübel					
67	Alfred Heese	Josef Murawski					
68							
69							
70							
71	Wolf-Dieter Schmidt	Wolf-D. Schmidt					
72							
73							
74							
75							
76							
77	Franz Fuhrmann	Ernst Viebahn	Rainer Niebur	Rudolf Judith	Detlef Küller	Friedrich Kübel	
78							
79							
80							
81							
82							
83							Johann Noll
84	Hasso Hagenbrück	Gerd Leminsky	Rainer Niebur	Georg Ipers	Detlef Küller	Günter Sieber	
85							
86	Friedhelm Hagelgans						Johann Noll
87							
88							
89	Alfred Heese						Dieter Schulte
90							
91							
92							
93							
94	Rolf Reppel	Günther Geisler	Frank von Auer	Rainer Barcikowski Rainer Schmidt	Marie Seyboth	Rolf Reppel	
95							
96							
97	Peter Holtmanns	Horst Neumann					
98							
99	Klaus-Peter Otto	Michael Kickbusch	Niklaus Simon	Hartmut Klein-Schneider	Fried. Matic Rainer Schmidt	Rainald Thannisch	
0							
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11	Axel Krause	Peter Schweda					
12							
13	Jörg Disteldorf	Hanelore Elze	Harald Schartau				
14							

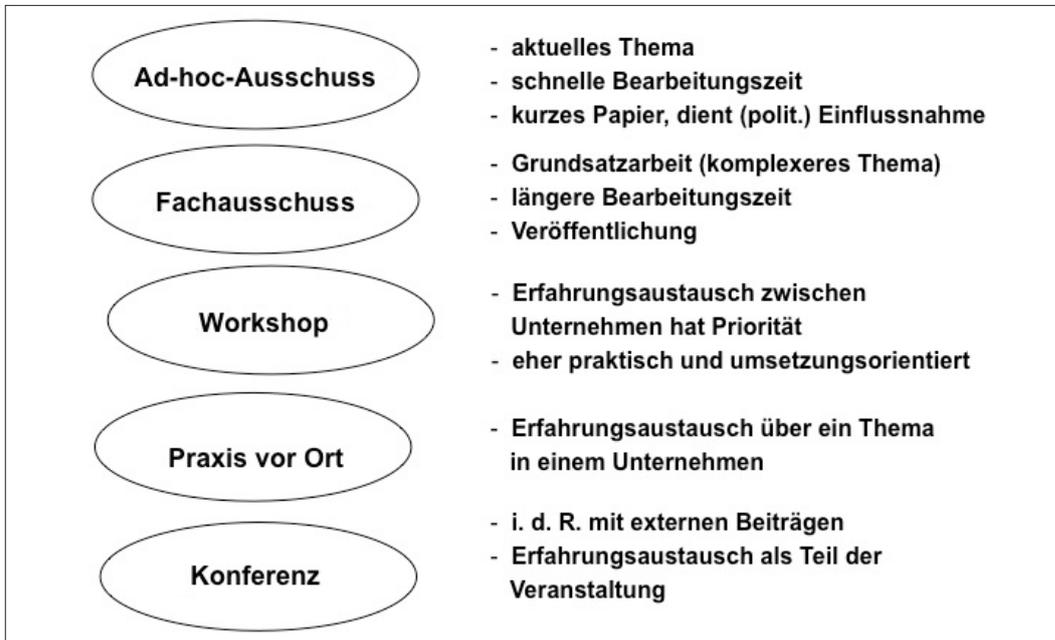
Quelle: eigene Darstellung

Der Leitungsausschuss koordiniert die Arbeit der Arbeitsgruppen und der Fachausschüsse und führt die jährliche Vollkonferenz durch. Zudem stimmt er die Themen und die Arbeitsergebnisse mit den Arbeitsdirektoren und mit der IG Metall ab. Aus jedem Unternehmen wird zusätzlich ein Engerer Mitarbeiter benannt und beauftragt, den Kontakt und den Informationsfluss zwischen seinem Unternehmen und dessen Engeren Mitarbeitern zum Leitungsausschuss zu gewährleisten. Umgekehrt informiert er auch seine Kollegen über die laufende Arbeit der Arbeitsgemeinschaft.

Einmal jährlich trifft sich die Arbeitsgemeinschaft auf einer Vollkonferenz. Daran nehmen die Arbeitsdirektoren, seit 2004 auch die Betriebsratsvorsitzenden und ihre Stellvertreter aus den Stahlunternehmen sowie Gäste aus der IG Metall oder anderen befreundeten Organisationen teil. Die Vollkonferenz ist meist als Vortragsveranstaltung gestaltet. Als Referenten fungieren oft Arbeitsdirektoren, Vorstände oder Mitarbeiter der IG Metall, Engere Mitarbeiter, aber auch Wissenschaftler mit Themen aus dem Schnittfeld von Personalarbeit und Mitbestimmung. Ideen für neue Fachausschüsse werden vorgestellt, ebenso die Ergebnisse der bereits bestehenden Fachausschüsse. In der Vollkonferenz beschließt die Arbeitsgemeinschaft über ihre Geschäftsordnung (vgl. Kap. 5.3) sowie über Satzungsänderungen und wählt alle drei Jahre den Leitungsausschuss. In Kapitel 5.1. werden die Themen der Vollkonferenz und die eingerichteten Fachausschüsse chronologisch wiedergegeben.

Die Hauptarbeit der Arbeitsgemeinschaft erfolgt in fachlichen Arbeitsgruppen, den sogenannten Fachausschüssen. Sie stimmen ihr Thema mit dem Leitungsausschuss ab und wählen intern einen Sprecher. Die Fachausschüsse erstellen Grundsatzüberlegungen zu aktuellen Problemen der Branche, greifen Themen der Arbeitsdirektoren auf. Sie sind zugleich ein Instrument des Erfahrungsaustausches zwischen den Unternehmen. Andere Arbeitsformen wie die „Praxis vor Ort“ ergänzen die Fachausschüsse und die Vollkonferenz.

Abb. 13: Arbeitsformen der Arbeitsgemeinschaft



Quelle: eigene Darstellung

Die Fachausschüsse arbeiteten seit Gründung der Arbeitsgemeinschaft über Laufzeiten von einem Jahr bis hin zu fünf Jahren. Sie decken eine große thematische Spannweite ab mit sehr unterschiedlichen Ergebnissen: Veröffentlichungen mit wissenschaftlichem Charakter, Praxisbeschreibungen, Zusammenstellungen von Materialien, kürzere Empfehlungspapiere. Letztere dienen unter anderem den Arbeitsdirektoren und der IG Metall zur politischen Einflussnahme. Über die Veröffentlichung entscheidet der Leitungsausschuss nach Absprache mit den Arbeitsdirektoren. Oft spiegeln die Berichte aktuelle Entwicklungen wider, sie haben aber auch zukunftsweisenden, programmatischen Charakter.

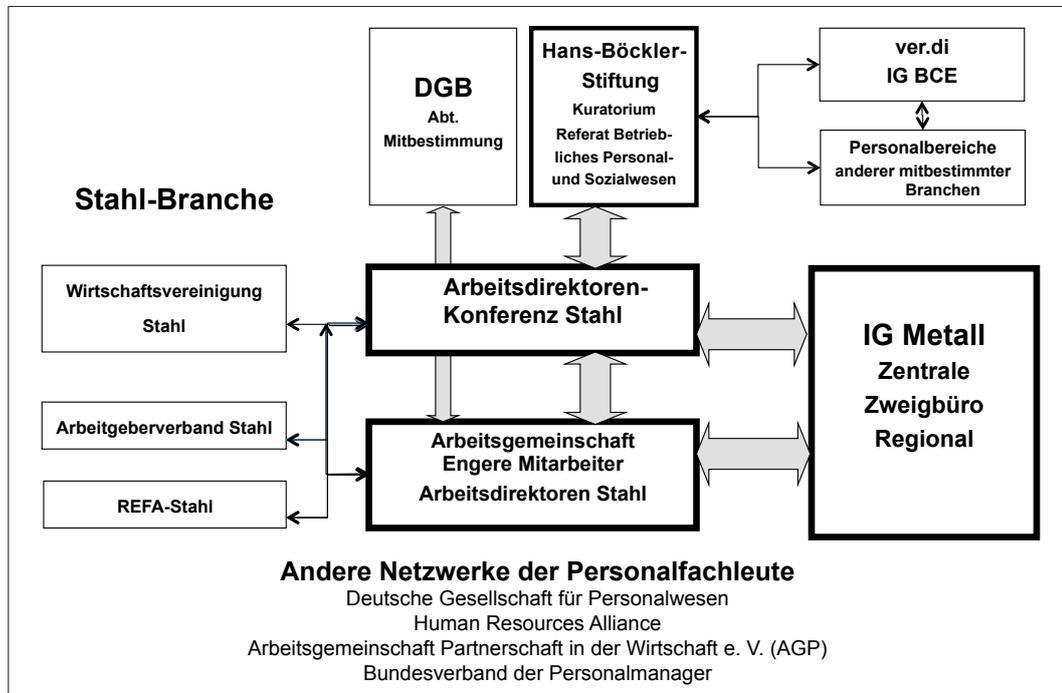
Versuche der Internetplattform

Im Jahr 2001 wurde der Versuch einer Internetplattform gestartet. Betreut wurde sie über die Hans-Böckler-Stiftung mit einer für alle Mitglieder zugänglichen Software. Die Plattform sollte zur internen Kommunikation zwischen den Fachausschüssen dienen. In Form einer öffentlich zugänglichen Seite wurden die Ergebnisse über die Hans-Böckler-Stiftung verbreitet. Ein Mitarbeiter errichtete Themenportale und versah sie mit Informationen aus den Fachausschüssen sowie mit anderen Links. Beispielsweise wurde das Thema Demografischer Wandel sehr ausführlich mit Papieren und Links dargestellt. Die Erwartungen erfüllten sich dennoch nicht: Nur wenige Interessierte beteiligten sich aktiv, die Zugriffe waren sehr gering, weshalb die Plattform im Jahr 2010 eingestellt wurde. In allgemeiner Form sind jetzt über die öffentlichen Internetseiten der Hans-Böckler-Stiftung zahlreiche Mitbestimmungs- und Personalthemen als Praxisblätter abgedeckt.³⁵⁴

³⁵⁴ Vgl. <http://www.boeckler.de/82.htm> [23.11.2013].

3.2 Zusammenarbeit mit anderen Institutionen

Abb. 14: Das Netzwerk im Kontext anderer Institutionen



Quelle: eigene Darstellung

Kontakte zu anderen qualifiziert mitbestimmten Unternehmen

Arbeitsdirektoren sind nicht ausschließlich in der Stahlindustrie tätig³⁵⁵. Die Montanmitbestimmung gilt auch für den Bergbau und damit im Organisationsbereich der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE). In der Ruhrkohle AG werden auch Personaldirektoren und damit Engere Mitarbeiter nur mit Zustimmung der IG BCE ernannt und stehen durch die Konzernstruktur in engem Verbund³⁵⁶. Daneben fungieren gewerkschaftlich orientierte Arbeitsdirektoren in Unternehmen mit 76er Mitbestimmung: beispielsweise in den von der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di dominierten Unternehmen der öffentlichen Hand sowie bei der Deutschen Telekom. In allen drei Bereichen bestehen Netzwerke der Arbeitsdirektoren bzw. der Engeren Mitarbeiter und ihrer Arbeitsgemeinschaften. Wenngleich die verschiedenen Branchen vor unterschiedlichen Problemen stehen, haben die Personalbereiche teils vergleichbare Aufgaben und Anforderungen: etwa bei der sozialverträglichen Gestaltung von Personalabbau, bei der Personalentwicklung sowie bei der beruflichen Qualifizierung.³⁵⁷ Ähnlich wie die Arbeitsgemeinschaft Stahl werden auch diese Netzwerke vom Referat Betriebliches Personal- und Sozialwesen der Hans-Böckler-Stiftung unterstützt. Kontakte bestanden

355 Vgl. Blessing/Otto 2004.

356 Ein historischer Überblick zur Ruhrkohle findet sich bei Obijou 1980.

357 Vgl. die Diskussion mit Engeren Mitarbeitern aus der Stahlindustrie (Peter Holtmann, Thyssen-Krupp Nirosta und Rainer Betten, Thyssen Stahl) und öffentlichen Unternehmen (Technische Werke Stuttgart, Schleswig AG) in: Die Mitbestimmung 1996, S. 35–39.

und bestehen auch zu den Arbeitsdirektoren und ihren Mitarbeitern bei Volkswagen und Audi. Deren Gewerkschaftsnähe resultiert einerseits aus der Eigentümerstruktur, andererseits kamen ihre Arbeitsdirektoren aus der Stahlindustrie (Karl-Heinz Briam, Peter Hartz, Horst Neumann). Eine branchen- und gewerkschaftsübergreifende Zusammenarbeit und ein Erfahrungsaustausch bieten sich demnach an. Gemeinsame Veranstaltungen und eine fachliche Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Gruppen von Arbeitsdirektoren und Engeren Mitarbeitern blieben bisher jedoch punktuell und fanden eher selten statt. Zu erfolgreicher Zusammenarbeit kam es in Ausnahmefällen zwischen einigen Fachausschüssen. Die Arbeitsweise der Arbeitsdirektoren und ihrer engeren Mitarbeiter hat sich in den Arbeitszusammenhängen der drei betroffenen Gewerkschaften sehr unterschiedlich entwickelt. Beispielsweise zieht die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) auch solche Personalvorstände und Engere Mitarbeiter in die entsprechenden Veranstaltungen ein, die persönlich nicht Mitglieder der IG BCE sind bzw. nicht werden wollen.

Störend wirkten sich gelegentlich Konflikte zwischen den Gewerkschaften aus. Für die Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter Arbeitsdirektoren Stahl und die Zusammenarbeit mit Kollegen von ver.di hatte dies in dem Fall einer betrieblichen Auseinandersetzung spürbare Folgen: Die Zusammenarbeit in Fachausschüssen wurde 2005 eingestellt. Das Interesse der beteiligten Engeren Mitarbeiter an einem Erfahrungsaustausch über die engen Branchengrenzen hinweg ist jedoch in jüngster Zeit wieder so groß, dass eine Zusammenarbeit zumindest punktuell immer wieder stattfindet.

Wirtschaftsvereinigung Stahl

Die Wirtschaftsvereinigung Stahl ist der Unternehmensverband der Stahlindustrie, in dem im Vorstand drittelparitätlich Techniker, Kaufleute und Arbeitsdirektoren vertreten sind. In die Kompetenz des Hauptausschusses Arbeits- und Sozialpolitik der Wirtschaftsvereinigung Stahl fielen neben den Bereichen Arbeitsorganisation, Entgeltpolitik, Arbeitssicherheit, Arbeitsmedizin, Ergonomie, Ideenmanagement und Wohnungsbau auch die Schwerpunkte Bildungspolitik und Qualifikationsplanung. Der Hauptausschuss wurde traditionell von einem Arbeitsdirektor geleitet. In den Unterausschüssen waren zahlreiche Engere Mitarbeiter vertreten. Teils wurden gleiche Themen wie in den Fachausschüssen der Engeren Mitarbeiter behandelt – Ziel waren jedoch keine Veröffentlichungen, sondern die Koordination der Branche. Eine Abstimmung fand nur informell statt bzw. durch persönliche Kontakte zwischen Engeren Mitarbeitern und den Leitern des Referates Soziales in der Wirtschaftsvereinigung (Karl-Heinz Maresch³⁵⁸ und Martin Kunkel).

Im Juli 1996 wurden der Verein Deutscher Eisenhüttenleute (VdEh), die traditionelle Fachorganisation, und die Wirtschaftsvereinigung Stahl zusammengeführt.³⁵⁹ Vor allem

358 Er war 1990 bis 1994 Arbeitsdirektor bei der Gröditzer Stahlwerke GmbH.

359 Vgl. Ameling/Kunkel 2003.

die Bildungsbereiche wurden gebündelt. Es entstand ein gemeinsamer Vorstandsausschuss Bildung und Personalentwicklung mit zwei Unterausschüssen für kaufmännischen und technischen Nachwuchs sowie für Hochschulabsolventen. Auf den jährlich stattfindenden Stahltagen wird seitdem den Personalproblemen jeweils ein Forum gewidmet. Ein Beispiel war der Vortrag zur Beschäftigungssituation in der Krise 2009 durch den Arbeitsdirektor Karlheinz Blessing (vgl. Kap. 2.2.4). Schon im Hinblick auf die personellen Ressourcen wäre künftig eine engere Koordination wünschenswert.

Arbeitgeberverband Stahl

Der Arbeitgeberverband Stahl e.V.³⁶⁰ (bis 1991 Arbeitgeberverband Eisen- und Stahlindustrie e.V.) wurde am 12. Januar 1954 in Düsseldorf von 33 Unternehmen der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie gegründet. Anlass für die Gründung eines selbständigen Stahlarbeitgeberverbandes war die durch das Montanmitbestimmungsgesetz festgeschriebene paritätische Mitbestimmung in den Unternehmen der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie. Der Verband hat aktuell 69 Mitgliedsunternehmen (Stand Februar 2014), darunter zahlreiche nicht montanmitbestimmte Unternehmen. Trotzdem besteht der Vorstand drittelparitätisch aus Technikern, Kaufleuten und Arbeitsdirektoren. In Tarifaueinandersetzung³⁶¹ gab es gelegentlich Konflikte mit dieser Konstruktion und juristische Argumente einer fehlenden Gegnerfreiheit. Die unterschiedlichen Rollen werden im Schlusskapitel näher beleuchtet (vgl. Kap. 4). Engere Mitarbeiter sind beim Verband eingebunden über die Sitzungen der Personaldirektoren der Mitgliedsunternehmen zur gegenseitigen Unterrichtung oder über die sogenannte Technische Kommission, etwa bei der Entwicklung eines einheitlichen Entgeltrahmens. Entgeltthemen spielten auch in der Arbeitsgemeinschaft der Engeren Mitarbeiter immer wieder eine wichtige Rolle.

Fachausschüsse der Engeren Mitarbeiter mit Entgeltthemen

- 1964 Entlohnung in Instandsetzungs- und Reparaturbetrieben
- 1975 Einführung eines Monatsentgelts für alle Arbeiter
- 1978 Vorschlag zur tariflichen Regelung einer Altersfreizeit für Stahlarbeiter
- 1980 Grundgedanken zu einem einheitlichen Entgeltsystem für Arbeiter und Angestellte
- 1987 Entgelt differenzierung
- 1996 Grundsätze zum Leistungsentgelt
- 2005 Materielle Mitarbeiterbeteiligung in der Stahlindustrie

Eine direkte Koordination der Arbeitsgemeinschaft mit dem Arbeitgeberverband fand und findet nicht statt, aber in zahlreichen tariflichen Regelungen finden sich von den Engeren Mitarbeitern entwickelte Ansätze wieder: im Altersteilzeittarifvertrag, im Ta-

³⁶⁰ Informationen entnommen aus <http://www.agvstahl.de> [23.11.2013].

³⁶¹ Vgl. zu den Streiks und Aussperrungen und der Rolle der Arbeitsdirektoren Lauschke 2007, S. 242 ff.

rifvertrag zur Beschäftigungssicherung³⁶² und zur Einführung von Arbeitszeitkonten³⁶³, im Tarifvertrag zur Gestaltung des demografischen Wandels sowie im Tarifvertrag zur Bezahlung von Leiharbeitnehmern³⁶⁴. Ein gemeinsamer Entgelttarifvertrag für Arbeiter und Angestellte wird derzeit noch verhandelt.

REFA-Branchenorganisation Stahl

Eine besondere Nähe seitens der Engeren Mitarbeiter sollte zur REFA-Branchenorganisation Stahl, dem eigenständigen Fachbereich des REFA-Bundesverbandes e.V. bestehen. Seine Mitglieder sind mehrheitlich aktive, aber auch ehemalige Führungs- und Fachkräfte aus verschiedensten deutschen und österreichischen Unternehmen der Stahlindustrie und der stahlnahen Verarbeitung. Dabei gibt es personelle Überschneidungen zu Engeren Mitarbeitern und darüber hinaus auch zu anderen Mitarbeitern aus Arbeitsdirektionen und der Technik. In der Tradition von REFA sind auch Betriebsräte und Gewerkschaftsmitarbeiter intensiv beteiligt. Derzeitiger Vorsitzender von Refa Stahl ist der montanmitbestimmte Arbeitsdirektor Gerd Kappelhoff (ThyssenKrupp Bilstein Suspension GmbH).

REFA-Stahl hat eine mit der Arbeitsgemeinschaft vergleichbare Funktion: „Aufgabe, Wissen, Erfahrungen und Lösungen – aus der Praxis für die Praxis – zu sammeln, aufzubereiten und zu vermitteln. Darüber hinaus sind wir eine Plattform für umfassenden Informations- und Meinungsaustausch. In all diesen Aktivitäten verstehen wir uns als ein Bindeglied zwischen den beteiligten Unternehmen.“³⁶⁵

Damit ergibt sich eine Nähe, wenn nicht sogar eine Konkurrenz zur Arbeitsgemeinschaft der Engeren Mitarbeiter. Dies wurde auch bei Veranstaltungen von REFA-Stahl zum Beispiel zu den Themen des „Praktiker Netzwerks“ (Gesundheitsmanagement, Wissenstransfer, Qualifizierungsmanagement, Arbeitssicherheit und Prozessoptimierung) deutlich. Auch bei den mehrtägigen Tagungen 2010/2011 zu den Themen „Systematischer Wissenstransfer in Unternehmen“ und „Demografischer Wandel“ kamen Referenten und Teilnehmer teils aus dem Kreis der Engeren Mitarbeiter.

Eine Besonderheit sind die kostenpflichtigen Fachseminare, eine Weiterbildung für jüngere Personalfachleute, Techniker und Betriebsräte. Dies kann und wollte die Arbeitsgemeinschaft nie leisten. Der Vorteil von REFA-Stahl liegt in der Zusammenarbeit mit den Technikern und Betriebsräten bei arbeitswissenschaftlichen Themen. Eine engere Koordination und Kooperation mit der Arbeitsgemeinschaft wäre jedoch wichtig.

362 Er ermöglicht die Absenkung der Arbeitszeit auf 28 Stunden pro Woche sowie die Arbeitszeitflexibilisierung durch Stunden-/Schichtverlegungen (Kontostand max. 192 Stunden positiv oder negativ).

363 Er ermöglicht ab Vollendung des 55. Lebensjahres den Abschluss eines Altersteilzeitarbeitsverhältnisses von zwei bis sechs Jahren Dauer.

364 Er verpflichtet die Mitgliedsunternehmen darauf hinzuwirken, dass Leiharbeitnehmer während des Einsatzes bei ihnen Anspruch auf ein Vergleichsentgelt i. S. der in diesem Tarifvertrag festgelegten Definition haben.

365 <http://www.bo-stahl.de/home.php> [23.11.2013].

Netzwerke der Personalfachleute

Außerhalb der Mitbestimmung bestehen einige Fachorganisationen, die sich ebenfalls als Netzwerke verstehen: die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DFGP)³⁶⁶, die Human Resources Alliance³⁶⁷, die Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.³⁶⁸ und die berufsständige Vereinigung, der Bundesverband der Personalmanager³⁶⁹. Eine Besonderheit stellt die Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP)³⁷⁰ dar, die Unternehmen mit Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung und vertraglich vereinbarte Mitwirkungs- bzw. Mitentscheidungsmodelle vertritt. Diese Netzwerke für Personalarbeit sind etablierte Fachorganisationen, die einen breiten Erfahrungsaustausch über Branchen hinaus anbieten. Sie leisten ein professionalisiertes Angebot für Personalmanagement, zusätzliche Dienstleistungen und Weiterbildung. Durch Untergruppen sind sie regional präsent. Entscheidend sind die fehlende Gewerkschaftsnähe und oft die Anonymität des Großverbandes. Eine themenbezogenen Zusammenarbeit würde sich sicherlich lohnen, aber die Mitbestimmungsorientierung der Arbeitsgemeinschaft der Engeren Mitarbeiter könnten sie nicht ersetzen.

3.3 Stärken und Schwächen der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter

Die Arbeitsgemeinschaft hat gegenüber breiteren Netzwerken wie dem der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) den Vorteil der gemeinsamen Branche und damit einer stahltypischen personalwirtschaftlichen Kompetenz. Es ist ein informelles Netzwerk des offenen Dialogs.³⁷¹ Fachliche und persönliche Kontakte über die Unternehmens- und Betriebsgrenzen hinweg zu Fach- und Bildungseinrichtungen und zur Gewerkschaft und den Betriebsräten außerhalb des Tagesgeschäfts ermöglichen Erfahrungsaustausch und Lernen voneinander, unbeeinträchtigt durch den Wettbewerb und die Konkurrenz, in der die Unternehmen stehen. Die gemeinsame Werthaltung gegenüber der sozialen Verpflichtung der Unternehmen und die positive Einstellung zu Mitbestimmung und Beteiligung, die sich auch in der Mitgliedschaft in der IG Metall ausdrückt, ermöglichen einen vertrauensvollen kollegialen Umgang untereinander. Gegenüber anderen Netzwerken oder Fachorganisationen wird das Alleinstellungsmerkmal „Mitbestimmung und unternehmerische Personalpolitik“ jedoch zu wenig herausgestellt. Die intensive Unterstützung durch die Hans-Böckler-Stiftung, die Ab-

366 Vgl. <http://www.dgfp.de> [23.11.2013] und DGFP 2002.

367 2008 gegründeter Verein zum „Unternehmensübergreifenden Engagement führender Persönlichkeiten des Personalmanagements“, vgl. <http://www.hr-alliance.eu/zielsetzung.htm> [23.11.2013].

368 Versteht sich als Personalberatungsunternehmen vor allem von Psychologen, gegründet 1949; vgl. <http://www.dgp.de> [23.11.2013].

369 Gegründet 2009, vgl. <http://www.bpm.de> [23.11.2013].

370 Gegründet 1950; bezeichnet sich öffentlich seit 2013 als „AGP-Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung“; vgl. <http://www.agpev.de> [23.11.2013].

371 Eine Diskussion der Stärken und Schwächen fand u. a. im Leitungsausschuss und auf der Arbeitsdirektoren Konferenz 2006 statt. Vgl. internes unveröffentlichtes Arbeitspapier im Leitungsausschuss der Arbeitsgemeinschaft von Dirk Nolte und Klaus-Peter Otto vom 3.3.2006.

stimmung mit der IG Metall, sowohl mit dem Zweigbüro als auch den Vorstandsabteilungen, sowie mit der Abteilung Mitbestimmung beim DGB führt dazu, dass einerseits mitbestimmungspolitische und gewerkschaftliche Diskussionen an die Engeren Mitarbeiter weitergegeben werden. Andererseits fließen Themen und Erfahrungen aus der praktischen Arbeit in den Unternehmen in die gewerkschaftlichen Institutionen ein. Die Gewerkschaftsnähe besteht jedoch ohne direkte organisatorische Verbindung. Dadurch ist die Diskussion in der Arbeitsgemeinschaft offen gegenüber einer manchmal eingrenzenden gewerkschaftlichen Beschlusslage. Im Vorfeld betrieblicher Auseinandersetzungen der Sozialpartner ermöglicht dies, die unterschiedlichen Einschätzungen, Interessen und Zielsetzungen einfließen zu lassen. Dadurch wird es erheblich leichter, wirkliche Kompromisse zu finden und die Interessen von Unternehmen und Arbeitnehmern auszugleichen. In anderen Fachorganisationen ist dies oft nicht der Fall.

Ziel der Fachausschüsse sind schnelle und verwertbare Ergebnisse für die Praxis aus der Praxis statt wissenschaftlicher Analysen oder Gutachten durch externe Berater und Wissenschaftler. Wenn nötig, werden diese mit Hilfe der Hans-Böckler-Stiftung in Fachausschüssen und in der Vollkonferenz einbezogen. Dies ermöglicht einen Wissenstransfer innerhalb der Branche.

Der Kreis der Engeren Mitarbeiter war und ist ein Rekrutierungspool für Arbeitsdirektoren oder Personaldirektoren. Die Benennung eines Kandidaten zur Wahl eines montanmitbestimmten Arbeitsdirektors erfolgt in der Regel durch die IG Metall in Abstimmung mit den lokalen Betriebsräten. Ein Bewerber aus dem eigenen Unternehmen ist laut Beschluss der IG Metall ausgeschlossen. Daher bedarf es Kandidaten, die einerseits über personalpolitische Erfahrungen verfügen, andererseits über gewerkschaftliche Nähe. Hierzu sind Kontakte zu möglichen Kandidaten notwendig und Erfahrungen mit deren Arbeit außerhalb des eigentlichen Unternehmens vorteilhaft. Die Arbeitsgemeinschaft bietet eine Plattform hierfür. Dies war bei der Besetzung von Arbeitsdirektoren nicht immer der Fall und manch eine erfolgte aus den Reihen anderer politischer und gewerkschaftlicher Netzwerke. Ende 2013 waren 10 von 24 bei der Hans-Böckler-Stiftung erfasste Arbeitsdirektoren Stahl ehemalige Engere Mitarbeiter.

Die Vorteile sind jedoch zugleich auch Probleme. Einige Faktoren erschweren ein breites und kontinuierliches Engagement in der Arbeitsgemeinschaft: die auf die Stahlbranche begrenzte Erfahrung; die zwischen den Unternehmen divergierenden Interessen; freiwillige Mitarbeit neben großen beruflichen Anforderungen; die im Vergleich zu anderen Netzwerken kleine Zahl der (aktiven) Mitglieder. Aufgrund eines unzureichenden Marketings bleiben die Arbeitsergebnisse sowohl innerhalb der Stahlindustrie und erst recht nach außen oft unbeachtet. Gelegentlich wirken die Konkurrenzbeziehungen zwischen den Stahlunternehmen hemmend bei der aktiven Mitarbeit. Auch sind die Konzern-Arbeitskreise zum Personalwesen (Salzgitter AG, ThyssenKrupp) durchaus Alternativen eines gegenseitigen fachlichen Austausches.

Die Kontakte zwischen der Arbeitsgemeinschaft und den Arbeitsdirektoren sowie der IG Metall über das Zweigbüro hinaus hängen oft von einzelnen Personen ab und werden formal über den Leitungsausschuss kanalisiert. Dem Dialog mangelt es daher vielfach an Breite und Kontinuität. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse, etwa des WSI oder der Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung, werden zu wenig genutzt.³⁷² Der unternehmensübergreifende Dialog mit den Betriebsräten beschränkt sich meist auf die Vollkonferenz, die zeitlich und organisatorisch begrenzt ist. Nur vereinzelt arbeiten Betriebsratsmitglieder in Fachausschüssen mit und der Austausch mit (gewerkschaftsnahen) wissenschaftlichen Mitarbeitern findet nur punktuell statt.

372 Zu einem vergleichbaren Ergebnis kommt die Umfrage der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP): Personalpraktiker zweifeln am betrieblichen Nutzen der Wissenschaft. Sie halten die Ergebnisse für schwer zugänglich und es fehlt ihnen an Zeit, sich ausführlicher damit auseinanderzusetzen. Als Informationsquellen nutzen sie am ehesten den Austausch mit HR-Kollegen und Personalfachzeitschriften. Quelle: https://www.haufe.de/personal/hr-management/dgfp-umfrage-personalern-fehlt-das-hr-forschungswissen_80_210784.html [2.12.2013].

4 Rollen professioneller Personalarbeit

Grundverständnis der Rolle der Arbeitsdirektoren

Die Arbeitsdirektoren in der Montanmitbestimmung standen in den Anfangsjahren unter dem Ansehen, auf „Sesseln zwischen Stühlen“³⁷³ zu sitzen. Bereits in den 1960er Jahren jedoch zeigte sich ein differenziertes Bild³⁷⁴. Richtig wurde beobachtet, dass der Arbeitsdirektor die Kontaktstelle des Betriebsrates zum Management und umgekehrt für ihn der Betriebsrat der Kontakt zur Basis sei. Seine Rollenanforderungen von Anteilseignern, Vorstandskollegen, Gewerkschaften, Betriebsräten und Arbeitnehmern sowie seine eigenen Erwartungen seien aber so konfliktreich, dass er ihnen kaum entsprechen könne. Ihm bliebe nur der Rückzug auf sein Fachgebiet oder die Vermittlerrolle. Sicherlich gab es Konflikte einzelner Arbeitsdirektoren mit der Arbeitnehmerseite. Umgekehrt wurden Arbeitsdirektorenverträge, wenn auch selten, nicht verlängert. Vielfach wurden die Arbeitsdirektoren in die Rolle des Vollstreckers des Personalabbaus gedrängt. In Studien wurden bisweilen ihre Loyalitätskonflikte betont³⁷⁵. Mitunter wurde gar systemkritisch eine völlige Ablehnung der Mitbestimmung als Institution einer Interessenvertretung hergeleitet.³⁷⁶ Gleichzeitig gab es Versuche der Kapitaleigner, das Wirkungsfeld des Arbeitsdirektors im Unternehmen zu begrenzen.³⁷⁷

Der Arbeitsdirektor ist Vorstandsmitglied und trägt Gesamtverantwortung für das Unternehmen. Die Ausgestaltung seiner Funktion ist einerseits personengebunden, oft geprägt von seiner Vorerfahrung sei es als Personalfachmann oder Mitarbeiter in gewerkschaftlichen oder politischen Organisationen; andererseits ist sie abhängig von den Rahmenbedingungen des jeweiligen Unternehmens³⁷⁸. Neben seiner Fachverantwortung für das Personalressort hat er „eine Schlüsselfunktion im institutionellen Kooperationsgefüge des Mitbestimmungssystems“³⁷⁹. In das Zusammenspiel der verschiedenen Mitbestimmungsebenen, aber auch mit den externen gewerkschaftlichen Aufsichtsratsmitgliedern sowie in die Arbeitnehmervorbesprechungen zu den Aufsichtsratssitzungen mit den externen Aufsichtsratsmitgliedern ist der Arbeitsdirektor intensiv einbezogen. In der Entscheidungsvorbereitung und der Abstimmung zwischen internen und externen Arbeitnehmervertretern sowie gegenüber anderen Vorstandsmitgliedern übernimmt der Arbeitsdirektor oft moderierende Funktion. Er ist Hauptansprechpartner für die Betriebsräte und für die gewerkschaftlichen Vertrauensleute, die als Interessenvertreter in den montanmitbestimmten Unternehmen eine höhere Bewegungsfreiheit zum Beispiel durch mehr Freistellungen bekamen (vgl. Abb. 15).

373 So der Titel des Filmes von Wolfgang Menge aus dem Jahr 1970: Sessel zwischen Stühlen. Der Arbeitsdirektor. Weiter Information unter http://tvlizenz.swr-media.de/production_detail.cfm?film_id=144 [13.1.2014].

374 Vgl. Kairat 1966, S. 50 ff.

375 Vgl. Mitbestimmungskommission, 1970, S. 23, und S. 50.

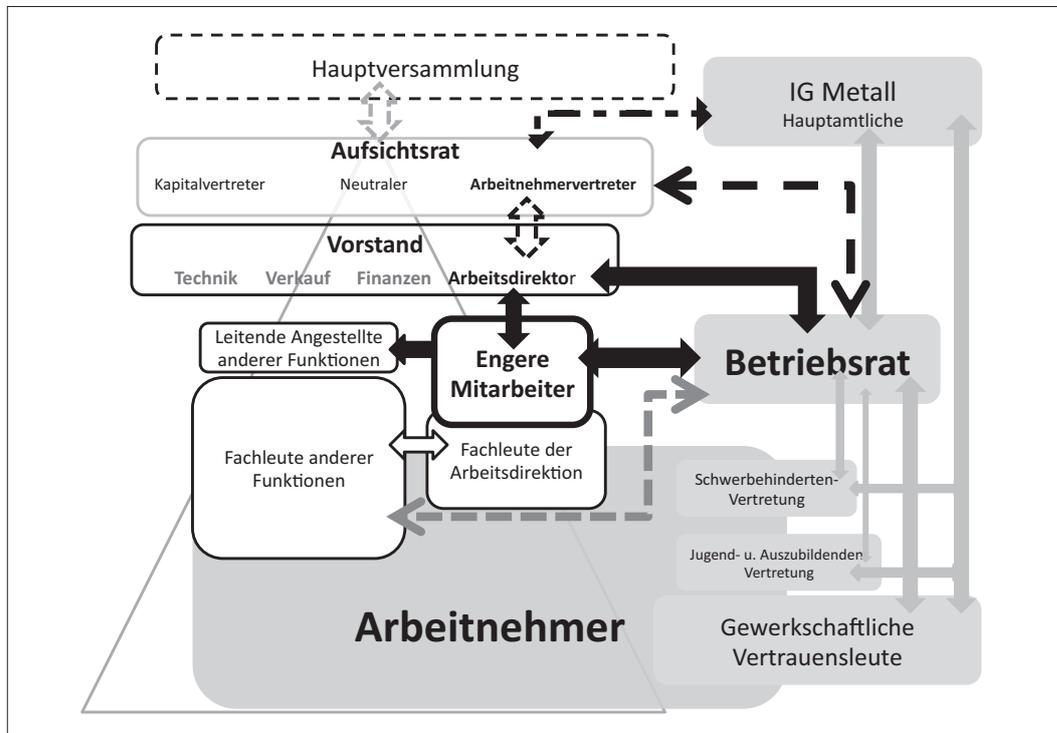
376 Vgl. Deppe 1970, S. 117 ff.

377 Vgl. Bericht des ersten Arbeitsdirektors an der Saar in Völklingen Franz Ludwig in: Ostertag 1981, S. 58–67.

378 Zu den verschiedenen Typen der Arbeitsdirektoren vgl. Blessing/Otto 2004, S. 207 f.

379 Leminsky 1998, S. 133.

Abb. 15: Beziehungsgefüge der Montanmitbestimmung



Quelle: eigene Darstellung

Nach über 60 Jahren Montanmitbestimmung und 50 Jahren Arbeitsgemeinschaft vermittelt sich heute ein anderes Bild der Institutionen der Montanmitbestimmung. Die „wegweisenden und innovativen Leistungen der Montanarbeitsdirektoren in einem schwierigen Umfeld“³⁸⁰ sind anerkannt, sie wirken weit über die Stahlbranche hinaus. Arbeitsdirektoren und ihre Mitarbeiter und auch Betriebsräte waren und sind Akteure des technischen und sozialen Wandels. Eine zentrale Rolle dabei spielte die Verbesserung und Humanisierung der Arbeitsbedingungen in der Schwerindustrie. Der Abbau belastender Arbeitstätigkeit durch technische Automatisierung wurde aktiv vorangetrieben. Arbeitssicherheit und Unfallschutz wurden verbessert. Die Mitarbeiterführung wandelte sich vom autoritären zum partnerschaftlichen Stil. Die Verbindung von Investitionspolitik und Personalplanung führte zur Sicherung und Professionalisierung der Berufsausbildung und Personalentwicklung. Die miteinander verbundenen Mitbestimmungsebenen sind ein gutes Beispiel für einen „kooperativen Modernisierungspfad“³⁸¹ bei Anpassungen an schwierige wirtschaftliche Situationen. Die krisenhafte Entwicklung der Stahlindustrie hat Handlungsspielräume der Personalarbeit begrenzt, so dass der Vergleich zu anderen, mehr prosperierenden Branchen auch nicht immer zu Gunsten der Stahlindustrie ausfällt.

380 Leminsky 1998, S. 136.

381 Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung, 1998, S. 75.

Arbeitsdirektoren entwickelten ein eher pragmatisches Rollenverständnis. Sie bringen mögliche Interessen und Konfliktpositionen frühzeitig in Entscheidungsprozesse ein. Als Teil der ganzheitlichen Unternehmensführung bleibt ihre Tätigkeit nicht auf Personalpolitik begrenzt, sondern ist einer „corporate social responsibility“ verpflichtet³⁸², die eine regionale und internationale Verantwortung für die Quantität und die Qualität der Arbeitsplätze und der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit am Markt in den Mittelpunkt stellt. Die möglichen Rollen- und damit Loyalitätskonflikte sind eher theoretischer Natur. In der Praxis der Mitbestimmung dominiert die kooperative Konfliktbehandlung. Statt offene Auseinandersetzungen und Konfrontationen sowie Beharren auf gesetzlichen Vorschriften werden informelle Kontakte benutzt. Entscheidungen in kontrovers diskutierten Fragen werden selten im Vorstand oder im Aufsichtsrat durch Kampf Abstimmungen gesucht. Vielmehr werden im Vorfeld alle Möglichkeiten ausgeschöpft, einen Konsens zu finden, der sich dann möglicherweise in einer gemeinsam getroffenen Entscheidung manifestiert. Dies setzt intakte Kommunikationswege voraus, in die auch die Engeren Mitarbeiter mit ihren spezifischen Rollenanforderungen eingebunden sind. In einer kooperativen Unternehmenskultur wird die Beteiligung der Arbeitnehmer ernst genommen. Ihnen wird zugestanden, dass sie mehrdimensionale Ziele verfolgen: die nachhaltige Sicherung der Beschäftigungsverhältnisse und sozialen Schutz, aber ebenso ökonomische Effizienz und damit zufriedenstellende Einkommen. Darüber hinaus erwartet der Mitarbeiter die Verwirklichung persönlicher Interessen am Arbeitsplatz durch die Arbeit selbst. Dazu gehören auch die Sicherung sozialer Beziehungen und eine demokratische Teilhabe an wirtschaftlichen Entscheidungen und bei Veränderungen.

Die Akzeptanz von unterschiedlichen Interessen schließt Konflikte nicht aus. Die institutionelle Mitbestimmung stellt das Instrumentarium für die Austragung von Interessenkonflikten zur Verfügung. Innerhalb dieser „praktikablen Streitkultur“³⁸³ bilden Mitbestimmungsrechte „unantastbare Rückfallposition“³⁸⁴, wenn andere Bemühungen um kooperative Konfliktbewältigung gescheitert sind. Es gehört zu den Aufgaben der Arbeitsdirektoren, diese Prozesse sicherzustellen. In den Selbstdarstellungen der Arbeitsdirektoren wird dies auch immer betont. Ihre Tätigkeit lasse sich bezeichnen als „antagonistische Kooperation gleichweit entfernt von permanenter Konfrontation wie auch von still-einvernehmlicher Partnerschaft gegenüber den Kapitaleigner-Vertretern in Aufsichtsrat und Vorstand“³⁸⁵. Das Rollenverständnis entspreche eher einem Kooperationsmodell und einer „Konfliktbehandlung mit dem Willen aller Beteiligten zum Kompromiss.“³⁸⁶ Von allen Akteuren der Mitbestimmung „wird daher eine doppelte Beweisführung verlangt, nämlich nicht nur das humanere, sondern auch das wirtschaftlich effizientere Modell zu sein“³⁸⁷. Der Arbeitsdirektor sei Businesspartner, der „Per-

382 Vgl. Hartz, 2001, S. 173 ff. und Leminsky 1998, S. 145.

383 Reppel 2001, S. 21.

384 Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998, S. 37.

385 Viebahn 1976, S. 103.

386 Hartz 1983, S. 55.

387 Blessing 1998, S. 36.

sonalpolitik als Eckpfeiler der unternehmerischen Gesamtstrategieentwicklung systematisch zu verankern“³⁸⁸ habe.

Rollendifferenzierung der Engeren Mitarbeiter

Die Engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren sind Teil der industriellen Beziehungen des Mitbestimmungssystems, aber keine rechtlich festgelegte Institution. Sie benötigen kein Mandat der Arbeitnehmervertreter.³⁸⁹ Ihre Ernennung durch den jeweiligen Arbeitsdirektor setzt aber die Mitgliedschaft in der IG Metall voraus. Sie sind oft Leitende Angestellte im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes, haben somit auch Arbeitgeberfunktionen.

Engere Mitarbeiter sind neben dem Arbeitsdirektor zentrale Akteure der industriellen Beziehungen mit einem gemeinsamen Leitbild der kooperativen Zusammenarbeit.³⁹⁰ Damit gleichen sie den Arbeitsdirektoren, doch mit einem differenzierten Rollenverständnis: Als die „Profis“ der Personalarbeit, verglichen mit den verbeamteten Staatssekretären, haben die Engeren Mitarbeiter spezielle Fachaufgaben zu erfüllen. Gegenüber den anderen Fachfunktionen im Unternehmen und den Mitarbeiter sind sie Dienstleiter. Sie vertreten das Unternehmen in externen Einrichtungen von der IHK bis zu den Arbeitsgerichten und Berufsgenossenschaften. Im Tagesgeschäft sind die Engeren Mitarbeiter Ansprechpartner und Verhandlungspartner der Betriebsräte in den Kommissionen und Ausschüssen des Unternehmens. Zusammen mit den Betriebsräten und unter Mitwirkung der Fachabteilungen werden Betriebsvereinbarungen vorbereitet, ausgehandelt und umgesetzt. Auf der betrieblichen Arena³⁹¹ ist das Ziel, gemeinsame Problemlösungen zu finden. Offene Auseinandersetzungen sind gemäß Betriebsverfassungsgesetz ausgeschlossen, wenngleich in der Praxis andere Möglichkeiten, Druck auf die Gegenseite auszuüben, nicht gänzlich ausgeschlossen sind. Ein oft verwendetes Druckmittel der Betriebsräte ist die Verweigerung von Mehrarbeit.

Darüber hinaus ist das Personalmanagement in einen umfangreichen Kundenkreis eingebunden (vgl. Abb. 16). Unternehmens- und Mitarbeiterziele müssen miteinander in Einklang gebracht werden.³⁹²

388 Reppel 2003, S. 275.

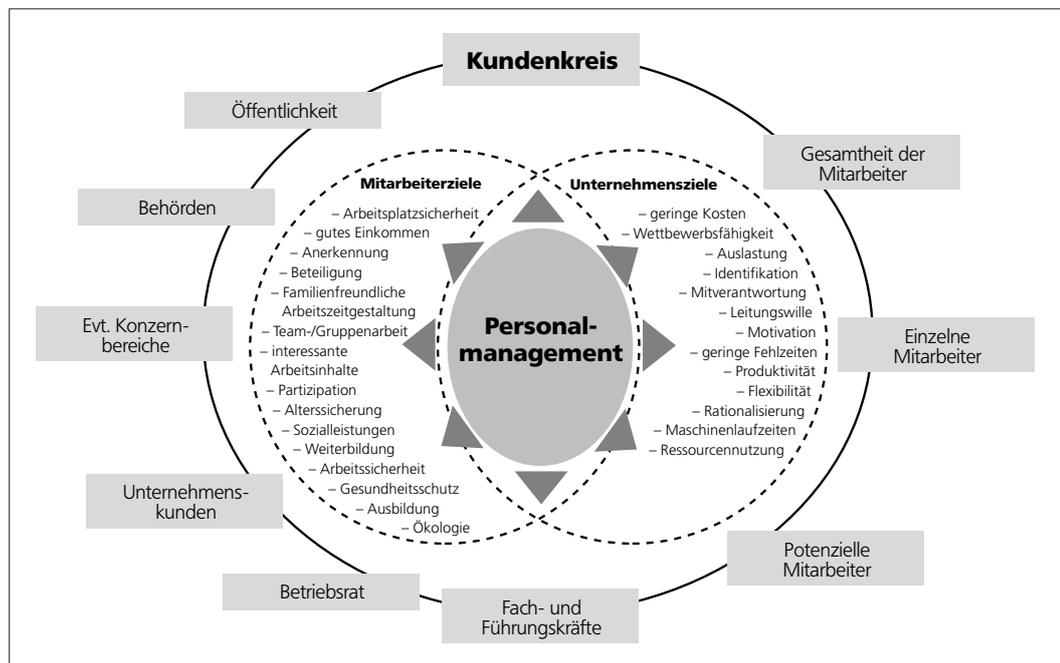
389 Dagegen werden in Bergwerken gleichberechtigte Personal- und Sozialdirektoren im Einvernehmen der Gewerkschaft bestellt. Vgl. Ranft 1988, S. 371 ff. und S. 417 ff.

390 Vgl. die allgemeine Analyse der Führungskräfte in Weitbrecht/Braun 1999.

391 Vgl. zum Konzept des dualen Systems der industriellen Beziehungen und der Arena betrieblicher Aushandlungsprozesse Müller-Jentsch 1999, S. 289.

392 Aus: Fachausschuss Personalarbeit 2004, S. 40.

Abb. 16: Kundenkreis des Personalmanagements



Quelle: Fachausschuss Personalarbeit, 2004, S. 40

Die Personalfachleute agieren nicht nur im Unternehmen, sondern auch auf der zweiten Ebene des deutschen dualen Systems der industriellen Beziehungen: bei der Aushandlung von Tarifverträgen auf Branchenebene. In Tarifverhandlungen sind Engere Mitarbeiter als Fachleute der Arbeitgeberseite trotz ihrer IG Metall-Mitgliedschaft beteiligt. Die früher vorgetragene arbeitsrechtliche Kritik an der fehlenden Gegnerfreiheit der montanmitbestimmten Führungskräfte bei Tarifverhandlungen³⁹³ wird durch die Praxis widerlegt. Die Vorteile einer Verknüpfung der Ebenen der Unternehmensmitbestimmung mit den Tarifverhandlungen liegen nach Einschätzung von Wächter darin, dass „gerade die besseren Kenntnisse der Verhandlungsgrundlagen und Verhaltensweisen des Tarifgegners zu ökonomisch und sozial vernünftigen und reibungslosen Abschlüssen führen, womit sich Mitbestimmung und Tarifverhandlungen eher als komplementär, statt als substitutiv erweisen.“³⁹⁴ Während sich die Engeren Mitarbeiter 1976 vor allem als „Offizierscorps“, als „ehrliche Makler“ oder als „Motivations- und Aktionsdolmetscher“³⁹⁵ verstanden, wird ihr Selbstverständnis heute komplexer gesehen. Wie differenziert und nicht immer konfliktfrei die Anforderungen an das moderne Personalmanagement sind, wurde in einer jüngeren Ausarbeitung der Engeren Mitarbeiter³⁹⁶ zu den unterschiedlichen Rollen des Personalmanagers deutlich.

393 Vgl. die Zusammenfassung des BVerfG-Urteils vom 1.3.1979 in Wächter 1983, S.37 ff.

394 Wächter 1983, S.108.

395 Vgl. Schmitt 1976.

396 Fachausschuss Studium Personalmanager, 2011, S. 2 f.; Hervorhebungen durch den Autor.

Rollen des Personalmanagers

„So gestaltet er als ‚Prozessmanager‘ kontinuierliche Verbesserungsprozesse, um ein Optimum an Kundenservice zu erzielen. Hierbei fungiert er als Qualitätsverbesserer, Prozessoptimierer und -beschleuniger sowie als Kostensenker.

In der Rolle als ‚Wertschöpfungsmanager‘ wird geprüft, welchen Beitrag das Personalwesen zum Unternehmenserfolg leisten kann unter Berücksichtigung eines sinnvollen Kosten-Nutzen-Verhältnisses der betrieblichen Personalarbeit.

Als ‚Bindungsmanager‘ fördert der Personalmanager die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und wirkt auf eine leistungsgerechte Bezahlung, eigenständiges Arbeiten sowie eine gezielte Personalentwicklung hin.

Als ‚Wertevertreter‘ wirkt der Personalmanager auf die Erarbeitung des Leitbildes hin, trägt maßgeblich zur Schaffung einer Vertrauenskultur bei und trifft eine gezielte Personalauswahl unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur.

In der Rolle des ‚Veränderungsmanagers‘ begleitet er den Wandel durch geeignete Maßnahmen und wirkt auftretenden Ängsten und Bedenken unter Einbindung des Betriebsrates entgegen.

Als ‚Gestalter der Sozialpartnerschaft‘ ist es die Aufgabe eines guten Personalmanagers, die Interessen der Mitarbeiter und des Unternehmens zu vereinbaren und zusammenzuführen. Einen hohen Stellenwert nimmt hierbei die unternehmensinterne Kommunikation zur Verbesserung der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und der Sensibilisierung der Führungskräfte ein.

Als ‚Kompetenzmanager‘ ist der Personalmanager gefordert, dem Unternehmen die zur optimalen Zielerreichung benötigten qualitativen und quantitativen Ressourcen zur Verfügung zu stellen und Sozial-, Methoden- und Fachkompetenzen zu vermitteln, bspw. im Rahmen von Führungskräfte-Coachings.

Als ‚Konfliktmanager‘ ist es Aufgabe eines Personalmanagers, die geeigneten Instrumente zur Konfliktregelung bereitzustellen und darauf hinzuwirken, dass überflüssige Konflikte vermieden werden und notwendige Konflikte gestaltet und sinnvoll beendet werden.

Eine besondere Rolle nimmt der Personalmanager in seiner Funktion als ‚Betrieblicher Interessenvertreter‘ ein, die gekennzeichnet ist durch eine frühzeitige Einbindung des Betriebsrates als Partner in der täglichen Zusammenarbeit sowie einen regelmäßigen Informationsaustausch. Qualifikationen von Betriebsräten gilt es zu fördern und Führungskräfte in die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat einzubeziehen.“

Das den Engeren Mitarbeiter eigene oder von anderen zugewiesene Rollenverständnis gegenüber dem Arbeitsdirektor, den Betriebsräten, den Kollegen aus der Technik und kaufmännischen Funktionen, gegenüber den Arbeitnehmern sowie externen Institutionen bedarf einer differenzierten Sichtweise. Gegenüber dem Unternehmen und insbesondere dem Arbeitsdirektor sind sie als dessen Mitarbeiter zur Loyalität verpflichtet, was aber eine kritische, sachbezogene Haltung im Rahmen einer gemeinsamen Meinungsbildung nicht ausschließt. Aus ihren Fachpositionen sollten unterschiedliche Aspekte hervorgehoben und eher kompromisslos formuliert werden. Aber in ihrer besonderen Rolle als Engerer Mitarbeiter werden diese jedoch dabei auch den Anspruch verwirklichen wollen, soziale und wirtschaftliche Lösungen zugleich zu finden. In den Verhandlungen mit beiden Seiten, den Betriebsräten und den technischen bzw. kaufmännischen Funktionen im Unternehmen, ist es in letzter Entscheidungsinstanz eher der Arbeitsdirektor, der politische Kompromisse aushandelt. Umgekehrt heißt dies: Die Fachaufgaben und die Tagesarbeit ist eher Aufgabe der Engeren Mitarbeiter des Arbeitsdirektors.

Für Betriebsräte, Schwerbehindertenvertreter, Jugend- und Auszubildendenvertreter, gewerkschaftliche Vertrauensleute und Arbeitnehmer sind Engere Mitarbeiter in der Arbeitgeberfunktion. Diese Rolle muss aus arbeitsrechtlichen Gründen ausgefüllt werden. Andererseits sind die Personalverantwortlichen auch vertrauensvolle Ansprechpartner in persönlichen Angelegenheiten. In der Praxis kann dies zwischen einzelnen Personalfunktionen durch eine fachliche Trennung besser gehandhabt werden, indem soziale Aufgaben von der Personalführung und der Entgeltfindung getrennt werden. Konflikte können so auf der Grundlage von Rollenklarheit besser gehandhabt werden. Das Netzwerk der Arbeitsgemeinschaft der Engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl kann dazu beitragen, das Rollenverständnis im Kreis der Kollegen, jenseits des Tagesgeschäftes und außerhalb des eignen Unternehmens offen zu diskutieren.

5 Anhang

5.1 Zeittafel der Vollkonferenzen und Fachausschüsse

Jahr	Vollkonferenzen und sonstige Ereignisse	Einrichtung von Fachausschüssen (FA) und Ad-hoc-Ausschüssen
1963	Erstes vorbereitendes Treffen am 20. Dezember im Gussstahlwerk Witten mit rund 30 Assistenten bzw. engeren Mitarbeitern der Arbeitsdirektoren	
1964	24. September: Gründung der Arbeitsgemeinschaft auf der Hohensyburg in Dortmund durch 36 engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Otto Blume, Professor Universität zu Köln, Institut für Sozialforschung: Informations- und Dispositionsprobleme in mitbestimmten Unternehmen Friedel Kübel wird erster Vorsitzender des Leitungsausschusses 29. September erste Sitzung des Leitungsausschusses	Fachausschüsse: 1. Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen 2. Technisierung und Mechanisierung in ihren beschäftigungspolitischen Auswirkungen 3. Informationsstruktur in Mitbestimmungsunternehmen 4. Beschäftigung von Gastarbeitern 5. Entlohnung in Instandsetzungs- und Handwerksbetrieben 6. Fragen des Arbeitsschutzes
1965	Vollkonferenz Günter Feller, Arbeitsdirektor Klöckner-Werke AG Werk Haspe: Struktur- und Investitionsprobleme	
1966	Vollkonferenz Harald Koch, Arbeitsdirektor Hoesch: Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung Gerhard Oeser wird Vorsitzender	
1967	Vollkonferenz Alfred Heese: Neue Aufgaben und Strukturen der Arbeitsgemeinschaft Willi Michels, Vorstand der IG Metall Alfred Heese wird Vorsitzender Leiter der Fachausschüsse werden Mitglieder des Leitungsausschusses	FA 7 Ziele und Methoden der aktiven Personalpolitik
1968		

1969	Die Arbeitsgemeinschaft diskutiert eine Geschäftsordnung	FA 9 Führungsorganisation, Führungsstil und Mitbestimmung FA 10 Situation der AT-Angestellten
1970	Vollkonferenz Verabschiedung der ersten Geschäftsordnung mit der Struktur der gewählten Mitglieder, den Sprechern der Fachausschüsse und den „geborenen“ Mitgliedern des Zweigbüros der IG Metall, der Hans-Böckler-Gesellschaft und dem Verbindungsarbeitsdirektor Wolf-Dieter Schmitt wird Vorsitzender	Ad-hoc-Ausschuss Statistik
1971		
1972	Vollkonferenz Juni Helmut Rhode, parlamentarischer Staatssekretär im Bundesarbeitsministerium: Die Erwartungen des Gesetzgebers an das neue Betriebsverfassungsgesetz Vollkonferenz Dezember: Adolf Jungbluth, Arbeitsdirektor Salzgitter AG: § 90 und § 91 und die Forderung nach Humanisierung der Arbeit Rudolf Judith wird Leiter des Zweigbüros und Vorstand IG Metall	FA 11 Problematik der älteren Stahlarbeiter FA 12 Leitende Angestellte FA 13 Neues Betriebsverfassungsgesetz
1973	Vollkonferenz Rudolf Judith, Vorstand IG Metall: Zur aktuellen Situation der Mitbestimmung Beschluss zur Veröffentlichung der Fachausschussberichte in der Studienreihe der HBS Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft referieren in den Informationsgesprächen der HBS zur Praxis der Montanmitbestimmung.	FA 14 Organisation des Personal- und Sozialwesens
1974	Vollkonferenz Vorträge zum Konzept der Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre	FA 15 Arbeitsschutz FA 16 Nachwuchs- und Berufsbildungsplanung für Fach- und Führungskräfte im arbeitsdirektorialen Bereich Ad-hoc-Ausschuss Empirische Untersuchung über ältere Stahlarbeiter

1975	<p>Vollkonferenz</p> <p>Rudof Judith, Zweigbüro IG Metall: Wirtschaftliche Lage bei Eisen und Stahl, Zukunftserwartungen</p> <p>Helmut Karl, Hoesch: Praktische, organisatorische und mitbestimmungspolitische Konsequenzen des neuen Arbeitssicherheitsgesetzes</p> <p>Berichte der Fachausschüsse</p> <p>Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft referieren bei den Informationsgesprächen der Hans-Böckler-Gesellschaft und unterstützen den DGB bei der Erstellung von Bildungsmaterial.</p>	
1976	Vollkonferenz wird auf März 1977 verlegt	
1977	<p>Vollkonferenz</p> <p>Walter Kieser, Zweigbüro IG Metall: Konsequenzen aus dem Mitbestimmungsgesetz 1976</p> <p>Wolf-Dieter Schmitt: Bilanz der Arbeitsgemeinschaft</p> <p>Franz Fuhrmann wird Vorsitzender</p> <p>Die Hans-Böckler-Gesellschaft und die Stiftung Mitbestimmung werden zur Hans-Böckler-Stiftung vereint. Der Vorsitzende des Leitungsausschusses wird in die Gremien der HBS aufgenommen.</p>	
1978	<p>Vollkonferenz</p> <p>Alfred Kieser, Zweigbüro IG Metall: Zur aktuellen Krisensituation der Stahlindustrie</p> <p>Friedrich Kübel, Arbeitsdirektor: Zum Selbstverständnis der Arbeitsgemeinschaft</p> <p>Neue Satzung und Organisation der Hans-Böckler-Stiftung, Hans Seidel wird Geschäftsführer</p> <p>2. Anpassung der Geschäftsordnung mit der Festlegung des Verbindungsarbeitsdirektors und der Mitgliedschaft von HBS, WSI und DGB im Leitungsausschuss</p>	Ausschuss Berufsbildungsplanung
1979	<p>Vollkonferenz</p> <p>Auseinandersetzung mit der Stahlkrise</p>	
1980	<p>Vollkonferenz</p> <p>Themenkatalog zu aktuellen Problemen der Krisensituation im Stahlbereich</p> <p>Gerd Leminsky wird Geschäftsführer der HBS Betreuung der Arbeitsgemeinschaft durch das Referat Betriebliches Personal und Sozialwesen unter Rainer Niebur.</p>	FA 17 Sozialbilanzen

1981	<p>Vollkonferenz</p> <p>Einrichtung neuer Fachausschüsse nach Absprache mit der Arbeitsdirektorenkonferenz</p>	<p>FA 1/81 Personalinformationssysteme</p> <p>FA 2/81 Integration ausländischer Mitarbeiter</p> <p>FA 3/81 Personalpolitische Maßnahmen und Mittel zur Anpassung an Beschäftigungsschwankungen</p> <p>FA 4/8 Schichtarbeit</p> <p>FA 5/81 Auswirkungen der Rechtsprechung zu § 16 BetrAVG</p> <p>FA 6/81 § 90 BetrVG – Informationsinhalte</p> <p>FA 7/81 Immaterielle betriebliche Leistungen</p> <p>FA 8/81 Veränderungen von Arbeitsstrukturen unter Berücksichtigung neuer Arbeitstechniken</p>
1982	<p>Vollkonferenz</p> <p>Rudolf Judith, Zweigbüro IG Metall: Strukturpolitik</p>	<p>FA 1/82 Einsatz von leistungsgewandelten Mitarbeitern</p> <p>Ausschuss Mitbestimmungswerbung</p>
1983	<p>Vollkonferenz</p> <p>Verabschiedung einer neuen Geschäftsordnung</p> <p>Vorsitzender wird Johann Noll, Mannesmann AG</p>	<p>FA 1/83 Personalpolitik im Bereich AT-Angestellte – Interessenvertretung und Mitbestimmung</p>
1984	<p>Vollkonferenz</p> <p>20 Jahre Engere Mitarbeiter: Selbstverständnis der Engeren Mitarbeiter mit Beiträgen von Rudolf Judith, IG Metall Friedel Kübel, Arbeitsdirektor Gerd Leminsky, HBS Richard Hemmers, Betriebsrat Thyssen Edelstahlwerke Wolfgang Vieth, Leitungsausschuss</p> <p>Vorsitzender wird Hasso Hagenbruck, Thyssen AG</p>	<p>Forschungsprojekt der Hans-Böckler-Stiftung mit den Universitäten Trier und Konstanz zur Analyse der „Bildungsangebote für den arbeitsdirektionalen Bereich“</p>
1985	<p>Mitbestimmungswerbung zur Unterstützung der Mitbestimmungsinitiative des DGB durch die Engeren Mitarbeiter</p>	

1986	<p>Vollkonferenz</p> <p>Letzte Rede von Rudolf Judith als Leiter des Zweigbüros: Aktuelle Situation der Mitbestimmung</p> <p>Die Leitung des Zweigbüros übernimmt Lutz Dieckerhof, nach dessen plötzlichem Tod folgte ihm Georg Ippers</p> <p>Vorsitzender wird Friedhelm Hagelgans</p>	
1987	<p>Vollkonferenz</p> <p>Neue Themen der Fachausschüsse auf dem Hintergrund der Frankfurter Vereinbarung zum Ausschluss betriebs- bedingter Kündigungen</p> <p>Georg Ippers, Vorstand IG Metall: Aktuelle Situation der Arbeitnehmer in der Eisen- und Stahlindustrie</p>	<p>FA 1/87 Alternativen zur Reduzierung oder Aufgabe der betriebl- ichen Ausbildung</p> <p>FA 2/87 Möglichkeiten einer aktiven Struk- turpolitik – Schaffung neuer Arbeitsplätze</p> <p>FA 3/87 Alternativen des Personaleinsatzes</p> <p>FA 4/87 Veränderun- gen in der Entgelt dif- ferenzierung</p> <p>FA 5/87 Beherrschung neuer Technologien – Soziale Kompetenz als Lernziel</p> <p>FA 6/87 Ideenmanage- ment</p>
1988	<p>Vollkonferenz</p> <p>Themen der aktiven Strukturpolitik</p> <p>Berichte aus den Fachausschüssen</p>	<p>Ad-hoc-Ausschuss Sprecherausschüsse der Leitenden Ange- stellten</p>
1989	<p>Vollkonferenz</p> <p>25 Jahre Engere Mitarbeiter</p> <p>Würdigung durch Georg Ippers, Vorstand IG Metall</p> <p>Frank von Auer, Geschäftsführer Hans-Böckler-Stiftung</p> <p>Peter Hartz, Sprecher der Arbeitsdirektoren Stahl</p> <p>Siegfried Bleicher, Vorstand IG Metall: Angestelltenpolitik</p>	<p>FA 1/89 EG Binnen- markt</p> <p>FA 2/89 Arbeitsplatz- bilanz</p>

1990	<p>Vollkonferenz Neue Bundesländer Olaf Sund, Präsident des Landesarbeitsamtes NRW: Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik in den neuen Ländern der BRD Georg Ippers, Vorstand IG Metall: Soziale Treuhandgesellschaft als gewerkschaftliches Konzept für die Entwicklung in den neuen Bundesländern</p> <p>Diskussion eines internen Arbeitspapiers zur Standortbestimmung und Perspektiven im Leitungsausschuss</p>	<p>FA 1/90 AT-Angestellte</p> <p>Ad-hoc-Ausschuss Mitbestimmung</p>
1991	<p>Vollkonferenz Neue Bundesländer Hans-Peter Neumann, Arbeitsdirektor EKO-Stahl: Probleme der Personalarbeit in den neuen Bundesländern Dieter Schulte, Vorstand IG Metall: Schwerpunkte künftiger Entwicklung in der Eisen- und Stahlindustrie in West und Ost</p> <p>Namensänderung: Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter Arbeitsdirektoren Stahl</p>	
1992	<p>Vollkonferenz Stahlkrise Dieter Schulte, Vorstand IG Metall: Herausforderungen der Stahlkrise Friedhelm Hagelgans: Personalpolitik in der Stahlkrise Rolf Reppel: Thesen zur Weiterentwicklung der Mitbestimmung</p>	
1993	<p>Vollkonferenz Mitbestimmung in der Stahlindustrie Johann Noll, Arbeitsdirektor Klöckner AG: Situation der Mitbestimmung Dieter Schulte, Vorstand IG Metall: Interessenvertretung in der deutschen Stahlindustrie Jürgen Peddinghaus, Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton: Schlanke Personalarbeit</p>	<p>Internes Arbeitspapier Rolf Reppel: Schwerpunkte einer zukunfts- und mitbestimmungsorientierten Personalpolitik</p>
1994	<p>Vollkonferenz Dirk Petrat, Europäische Union Brüssel: Die Stahlindustrie in Europa, Wettbewerb und Strukturkrise Rolf Wunderer, Professor Universität St. Gallen: Die Zukunft der Personalarbeit</p> <p>Vorsitzender wird für einige Monate Rolf Reppel, nach dessen Bestellung zum Arbeitsdirektor wird Peter Holtmanns Vorsitzender</p>	<p>FA 1/94 Vermittlungs-, Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften (VQB): Förderinstrumente einer flexiblen und sozialverträglichen Arbeitsmarktpolitik</p>

1995	<p>Am Tag vor der Vollkonferenz Offene Sitzung der Fachausschüsse Abendvortrag: Joachim Sperling, Ruhr-Universität Bochum (Lehrstuhl Müller-Jentsch): Mitbestimmung</p> <p>Vollkonferenz Mitbestimmung und Organisation Podiumsdiskussion: Mitbestimmung in der internationalisierten Stahlindustrie Günter Geisler, Salzgitter AG Rainer Schmidt, Zweigbüro IG Metall Norbert Koubek, Professor Universität Gesamthochschule Wuppertal</p> <p>Europäische Stahlkonferenz in Brüssel „Qualifikation für Qualität“: Beiträge der Engeren Mitarbeiter zur betrieblichen Praxis</p>	
1996	<p>Vollkonferenz Innovationen der Stahlproduktion Fritz-Peter Pleschiutschnigg, SMS Schloemann-Siemag: Perspektiven der Beschäftigung in einer globalisierten Wirtschaft Podiumsdiskussion: Gerhard Fels, Institut der deutschen Wirtschaft Horst Föhr, Arbeitsdirektor Deutsche Bahn AG Werner Tegtmeier, Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung Marcel Detaille, Vorstand OGBL, Luxemburg Moderation: Günther Brakelmann, Professor Ruhr-Universität Bochum Moderierte Arbeitsgruppen zu den Fachausschüssen</p>	<p>FA 1/96 Management- technik und Mitarbei- terbeteiligung</p> <p>Ad-hoc-Ausschuss Benchmarking</p> <p>FA 2/96 Personal- anpassung unter den neuen gesetzlichen Voraussetzungen</p> <p>FA 3/96 Aus- und Weiterbildung</p>
1997	<p>Verschiebung der Vollkonferenz von November auf das Frühjahr 1998</p>	<p>FA 1/97 Grundsätze zum Leistungsentgelt</p> <p>FA 2/97 Arbeits- und Gesundheitsschutz</p>
1998	<p>Vollkonferenz Europäische Stahlindustrie: Struktur – Strategie – Beschäftigung Podiumsdiskussion: Rolf-Dieter Kempis, McKinsey & Co. Inc. Klaus Löbke, Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung Hans Flugler, Europäischer Metallgewerkschaftsbund Moderation: Heinz-Günter Kemmer, vormals Die Zeit</p>	

1999	<p>Vollkonferenz Moderne Personalwirtschaft Karin Benz-Overhage, Vorstand IG Metall: Erwartungen der IG Metall an eine moderne Personalwirtschaft Podiumsdiskussion: Moderne Personalwirtschaft im europäischen Markt Daniel Atlon, Usinor Frankreich Heinz Rittenschober, Voestalpine Stahl AG Peter de Biasi, ILVA Italien Robert Avis, British Steel Günter Geisler, Salzgitter AG Moderation: Horst Neumann, Arbeitsdirektor Rasselstein Hoesch GmbH Offene Fachausschusssitzungen</p> <p>Neue Geschäftsordnung verabschiedet Klaus-Peter Otto wird Vorsitzender</p>	<p>FA 2/99 Mitarbeiterzufriedenheit</p>
2000	<p>Vollkonferenz H. Dönau: Rolle der Führungskräfte der Stahlindustrie bei der Entwicklung neuer Geschäftsfelder</p>	<p>FA 1/00 Integration von Produktion und Instandhaltung</p> <p>FA 2/00 Transfergesellschaften weiterentwickeln</p> <p>FA 3/00 Anwesenheitsquote</p>

2001	<p>Vollkonferenz Personalpolitik und Mitbestimmung Claudia Brasse, GfAH: Erfahrungen und Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit im Rahmen verschiedener Qualitätsmanagementsysteme Podiumsdiskussion: High Performance Workforce Practice und Mitbestimmung Alois Geyermann, Rasselstein Hoesch GmbH Klaus-Peter Otto, Dillinger Hütte Holger Wachsmann, KBR-Vorsitzender EKO Stahl GmbH Benedikt Zeumer, McKinsey & Company, Düsseldorf Moderation: Horst Neumann, Arbeitsdirektor Rasselstein Hoesch GmbH Ergebnisse der Fachausschüsse</p> <p>Einrichtung einer Internetplattform zur internen Kommunikation und externen Verbreitung der Ergebnisse über die Hans-Böckler-Stiftung, Schließung der Plattform 2010</p> <p>Festakt 21. Mai: 50 Jahre Montanmitbestimmung mit einem Stand der Engeren Mitarbeiter in Essen</p> <p>Workshop „Unternehmensbewertung und Qualitätsaudit“ Helmut Kirstein, Deutsches EFQM Center Hartmut Wächter, Professor Universität Trier</p>	<p>FA 1/01 Neue Instrumente wertorientierter Unternehmensführung</p> <p>Arbeitsgruppe zusammen mit den Engeren Mitarbeitern der Arbeitsdirektoren ver.di: Auswahlverfahren für Auszubildende</p> <p>FA 2/01 Personalarbeit in mitbestimmten Unternehmen</p> <p>FA 3/01 Materielle Mitarbeiterbeteiligung</p>
2002	<p>Vollkonferenz Flexibilität und Stabilität als Herausforderung der mitbestimmten Personalarbeit Podiumsdiskussion mit Vorträgen J. F. den Hertog, Professor Universität Maastricht: Eurofer-Projekt – Bewältigung des Wandels und Personalmanagement in der europäischen Stahlindustrie Karlheinz Blessing, AG der Dillinger Hüttenwerke: Flexibilität und Sicherheit – eine schwierige Balance in der Personalpolitik der Stahlindustrie Norbert Kluge, Forum Mitbestimmung und Unternehmen der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung: Moderne Unternehmensführung, ökonomischer Erfolg und die Rolle der Mitbestimmung – Ergebnisse einer Befragung der Arbeitsdirektoren Stahl Kurzberichte aus den Fachausschüssen</p>	<p>FA 1/02 Personalarbeit bei Mergers and Acquisitions</p> <p>FA 2/02 Führung und Mitbestimmung (nach erfolglosem Beginn eingestellt)</p> <p>Workshop des FA Verbesserung der Anwesenheitsquote</p>

2003	<p>Vollkonferenz Netzwerk mitbestimmte Personalarbeit Michael Kieckbusch, Salzgitter Stahl Verbindungsarbeitsdirektor: Die Montanmitbestimmung als konstitutives Element der industriellen Beziehungen in Deutschland Klaus Lompe, Professor TU Braunschweig: Bilanzierung und Perspektiven der Montanmitbestimmung – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung Friedhelm Matic, Zweigbüro IG Metall: Perspektiven der Montanmitbestimmung angesichts neuer Herausforderungen Berichte aus den Fachausschüssen</p>	<p>FA 1/03 Demografischer Wandel (zusammen mit Engeren Mitarbeitern der Arbeitsdirektoren ver.di)</p>
2004	<p>Vollkonferenz Herausforderungen mitbestimmter Personalarbeit Berthold Huber, Zweiter Vorsitzender IG Metall: Personalarbeit im demografischen Wandel, Verbtrieblichkeit und Tarifpolitik Personalarbeit im demografischen Wandel Christian Büttner, Arbeitgeberverband Stahl e.V.: Der demografische Wandel in der deutschen Stahlindustrie Podiumsdiskussion: Professor Johann Behrens, Universität Halle-Wittenberg Annegret Köchling, Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung Angela Puhlmann, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn Frank Argenton, Salzgitter AG/PPS Moderation: Klaus-Peter Otto, Dillinger Hütte Berichte aus den Fachausschüssen Zur Vollkonferenz werden erstmalig auch die Betriebsratsvorsitzenden und deren Stellvertreter eingeladen Workshop: Organisation der mitbestimmten Personalarbeit Professor Heinz Bierbaum, Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes</p>	<p>Ad-hoc-Ausschuss Ergebnisverbesserungsprozesse</p>

2005	<p>Vollkonferenz</p> <p>Erwartungen an das Personalmanagement</p> <p>Ralph Labonte, Arbeitsdirektor, ThyssenKrupp AG: Anforderungen an das Personalmanagement in der Stahlindustrie</p> <p>Zukunftsszenarien für eine erfolgreiche unternehmerische Personalpolitik und Mitbestimmung im Unternehmen</p> <p>Christian Scholz, Professor Universität Saarbrücken</p> <p>Dietmar Hexel, Deutscher Gewerkschaftsbund, Mitglied des Geschäftsführenden Bundesvorstands</p> <p>40 Jahre Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl: Funktionswandel der Personalarbeit</p> <p>Berichte aus der betrieblichen Praxis</p> <p>Werner Mölders, Ltd. Betriebsarzt, ThyssenKrupp Stahl AG: Von der Unfallverhütung und Erstversorgung zur Prophylaxe und betrieblichen Gesundheitsförderung</p> <p>Herbert Wittek, Salzgitter Service und Technik GmbH: Flexibler Personaleinsatz</p> <p>Michael Schneider, EKO-Stahl: Innovationsförderung</p>	
2006	<p>Vollkonferenz</p> <p>Wertbeitrag des Personalwesens und Mitarbeiterbeteiligung</p> <p>Karlheinz Blessing, AG der Dillinger Hüttenwerke: Beteiligung der Beschäftigten und Wertbeitrag der Personalarbeit</p> <p>Klaus-Peter Otto, AG der Dillinger Hüttenwerke: Beteiligung in Ergebnisverbesserungsprozessen in der deutschen Stahlindustrie</p> <p>Heinz Rittenschober, Voestalpine: Partizipation und Kommunikation im Strukturwandel</p> <p>Workshop: Alternde Belegschaften</p> <p>VdEh/WV STAHL 2006 Stahldialog: Demografischer Wandel und Wertbeitrag des Personalwesens</p> <p>Leitung Karlheinz Blessing mit Zuarbeit durch die Engeren Mitarbeiter</p>	

<p>2007</p>	<p>Mitbestimmungstagung mit der IG Metall Jürgen Peters, Vorstand IG Metall: Die Mitbestimmung – Erfolgsfaktor des Standortes Deutschland Podiumsdiskussion: Karlheinz Blessing, Dillinger Hütte Reiner Hoffmann, Europäischer Gewerkschaftsbund Jürgen Schachler, Arcelor Eisenhüttenstadt Thomas Schlenz, ThyssenKrupp AG Michael Schumann, SOFI Göttingen Moderation: Jürgen Zurheide, Journalist</p> <p>Vollkonferenz Formen materieller Erfolgsbeteiligung Babette Fröhlich, Antonius Engberding, IG Metall: Gewinn- und Kapitalbeteiligung in Arbeitnehmerhand Klaus Lang, Arbeitsdirektor Georgsmarienhütte: Materielle Mitarbeiterbeteiligung Kathrin Dennler, ThyssenKrupp: Mitarbeiteraktien Lutz Wortberg, TK Steel AG: Ergebnis- und erfolgsorientiertes Bonussystem für den Tarifbereich Beate Brandes, Salzgitter AG: Mitarbeiterbeteiligung Herausforderungen der Personalarbeit Florian Schramm, Professor Universität Hamburg: Herausforderungen der Personalarbeit Martina Neuhäuser, Salzgitter Flachstahl GmbH: Personalentwicklung, Nachfolgeplanung, Rekrutierung Heinz Leo Becker, Rasselstein GmbH: Ganzheitliche Organisationsentwicklung Podiumsdiskussion: Anforderung an das Management der Human Resources Christian Schwandt, Betriebsrat PPS Salzgitter Peter Schweda, Arbeitsdirektor Deutsche Edelstahlwerke Nikolaus Simon, Geschäftsführer Hans-Böckler-Stiftung</p>	<p>FA Personalentwicklung, Nachfolgeplanung, Rekrutierung</p> <p>FA Qualifizierung praktisch begabter Jugendlicher</p> <p>Ad-hoc-Ausschuss Arbeitnehmerüberlassung, Leiharbeit, Zeitarbeit</p> <p>FA Nichtmaterielle Beteiligungsformen, Partizipation</p> <p>Ad-hoc-Ausschuss Altersvorsorge und Ausstieg aus dem Berufsleben</p> <p>Mitgliederbefragung: Kritik an der Arbeitsgemeinschaft</p> <p>Ad-hoc-Ausschuss für die Konferenz der Arbeitsdirektoren 2007 in Osnabrück: „Best-Practice nichtmaterieller Arbeitnehmer-Beteiligung in den Stahlunternehmen“</p> <p>Praxis vor Ort: bei Rasselstein: Gesundheitsmanagement bei Salzgitter Flachstahl: Personalentwicklung</p>
-------------	--	--

2008	<p>Vollkonferenz</p> <p>Herausforderungen für Mitbestimmte Personalarbeit Peter Dehnbostel, Professor an der Helmut-Schmidt-Universität der Bundeswehr Hamburg: Herausforderungen für das Lernen im beruflichen Lebenslauf</p> <p>Podiumsdiskussion: Perspektiven der betrieblichen Bildung im Lebenslauf – Regulierung oder Eigenverantwortung Oliver Burkhard, IG Metall Bezirksleitung NRW Peter Jansen, Verband der Metall- und Elektro-Industrie NRW Reinhold Weiß, BIBB Bonn Rudolf Carl Meiler, ThyssenKrupp Steel AG Holger Hollnack, stellv. GBR-Vorsitzender ThyssenKrupp Steel AG</p> <p>Praxisbeispiele in parallelen Arbeitsgruppen Heiko Weber, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung, Nürnberg: Kompetenzentwicklung für die Anforderungen von morgen Florian Löbermann, Salzgitter Service und Technik: Anpassungsqualifizierung von Hochöfnern nach Ausbildungsabschluss Martina Neuhäuser, Salzgitter Flachstahl GmbH: PEQO-Mitarbeitergespräche Martin Hingst, Weiterbildungsstiftung Wiesbaden: Mitarbeiterorientierte Kompetenzentwicklung bei der B. Braun Melsungen AG Gabriele vom Ende, HKM Hüttenwerke Krupp Mannesmann: Qualifizierung ungelernerter Mitarbeiter und Training fachübergreifender Funktionen Hans-Peter Rink, Rasselstein GmbH: Autonome Wartung im Rahmen der Teamorganisation Paul Benteler, ArcelorMittal Bremen: Gewinnung und Förderung des Ingenieurwachstums Helmut Kestenbach, Dillinger Hütte: Kooperationsvertrag mit Hochschulen Jan Giertz, Deutsche Edelstahlwerke: Rekrutierung von Ingenieurwachstum Dr. Rudolf Carl Meiler, ThyssenKrupp Steel AG: Nachwuchsförderung</p> <p>Konferenz der Arbeitsdirektoren beim Bundesarbeitsministerium: Ausbildung in der Stahlindustrie; Unterstützung durch die Engeren Mitarbeiter</p> <p>Gespräch des Leitungsausschusses mit Detlef Wetzel, IG Metall-Vorstand in Frankfurt</p>	<p>Ad-hoc-Ausschuss für die Arbeitsdirektorenkonferenz in Eisenhüttenstadt: Ausbildung in der Stahlindustrie und Initiativen für Jugendliche ohne Ausbildungsplätze</p>
------	--	---

<p>2009</p>	<p>Vollkonferenz Beschäftigungsstabilität in einer dynamischen Industrie Hans Jürgen Kerkoff, Präsident Wirtschaftsvereinigung Stahl und Stahlinstitut VdEh: Fakten zur Lage der Stahlindustrie Detlef Wetzel, 2. Vorsitzender IG Metall: Perspektiven der Stahlindustrie angesichts von Klimawandel, Konjunkturlaute und Finanzkrise Martin Schneider, Professor Universität Paderborn, und Karl-Georg Rütten, Divicor GmbH: Instrumente einer sozialverträglichen Beschäftigungspolitik – Entkoppelung von Konjunktur und Beschäftigung Klaus Brandner, Parlamentarischer Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Qualifizierung in der Kurzarbeit Arbeitsgruppen zur Bildungsarbeit in der Stahlindustrie Beginn einer Diskussion im Leitungsausschuss zur Erstellung einer Vision: „Gute Personalarbeit“</p>	<p>Praxis vor Ort: bei den Deutschen Edelstahlwerken: Lebensarbeitszeitkonten bei DEW aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht angesichts des demografischen Wandels bei ArcelorMittal Bremen: Unternehmensinterne Arbeitsmärkte</p>
<p>2010</p>	<p>Vollkonferenz Gute Personalarbeit in und nach der Krise Jürgen Fuchs, Unternehmensberater: Einstiegsreferat zur Zukunft der Führung Neue Formen der Vollkonferenz Diskussion in Tischgruppen: Was Personalarbeit uns persönlich bedeutet? Open Space: Wie können wir unsere Vision exzellenter Personalarbeit verwirklichen? Moderation: Matthias zur Bonsen Open Space-Konferenz mit Arbeitsgruppen Demografiefestes Unternehmen Schichtarbeit und Verlängerung der Lebensarbeitszeit Wie kann man Teilzeit (für Ältere) finanziell attraktiv gestalten? Wie können Personalkosten „schöngerechnet“ werden? Wie muss ein Studium gestaltet sein, um einen exzellenten Personalmanager zu formen?</p>	<p>Ad-hoc-Ausschuss Umgang der Stahlindustrie mit der Krise, Durchführung einer Befragung bei den Arbeitsdirektoren Stahl FA Wie muss ein Studium gestaltet sein, um einen exzellenten Personalmanager zu formen?</p>

2011	<p>Vollkonferenz</p> <p>Personalarbeit und neue Medien Dietmar Hexel, Deutscher Gewerkschaftsbund, Mitglied des Geschäftsführenden Bundesvorstands: Perspektiven der Mitbestimmung</p> <p>Chancen und Risiken neuer Medien für die Personalarbeit Wolfgang Jäger, Professor Hochschule Rhein-Main: Personalarbeit und die neuen sozialen Medien</p> <p>Podiumsdiskussion: Wolfgang Jäger, Professor Hochschule Rhein-Main Gero Hesse, Bertelsmann AG, Senior Vice President Human Resources Silke Ernst, Pressesprecherin Gesamtbetriebsrat Daimler</p> <p>Marktplatz zur Präsentation der Ergebnisse der Arbeit der Arbeitsgemeinschaft (Moderatoren) Stand 1: Alternativen zum vorzeitigen Ausscheiden aus dem Erwerbsleben (Axel Krause) Stand 2: Schichtarbeit (Werner Spreckelmeyer) Stand 3: Personalentwicklung, Nachfolgeplanung, Rekrutierung (Martina Neuhäuser) Stand 4: Studiengänge für das Personalmanagement (Heinz Leo Becker) Stand 5: Befragung zum Umgang der Stahlindustrie mit der Krise (Jörg Disteldorf/Hartmut Klein-Schneider)</p> <p>Ergänzung der Geschäftsordnung: Verbindungs-Engere Mitarbeiter zwischen Leitungsausschuss und den Engeren Mitarbeitern jedes Stahlunternehmens, damit über den Leitungsausschuss hinaus alle Unternehmen ins Netzwerk eingebunden werden</p> <p>Axel Krause wird Vorsitzender</p>	
2012	<p>Vollkonferenz</p> <p>Attraktive Stahlarbeit Martin Baethge, Professor, SOFI Göttingen: Zukunft der Arbeit Andreas Hoff, Unternehmensberater: Arbeitszeitgestaltung Ernst Kistler, Professor, INIFES: Was wollen die Menschen? Wilhelm Schäffer, Staatssekretärs für Arbeit, Integration und Soziales NRW: Arbeitsmarktpolitik für die Jahre 2012 bis 2020 Peter Schweda, Arbeitsdirektor AG der Dillinger Hüttenwerke und Saarstahl AG: Wie machen wir Stahlarbeit attraktiv?</p> <p>Jörg Disteldorf wird Vorsitzender</p>	<p>FA Schichtarbeit</p> <p>Ad-hoc-Ausschuss Flexibler Ausstieg aus dem Erwerbsleben</p> <p>FA Ergonomie in der Stahlindustrie</p>

2013	<p>Vollkonferenz</p> <p>Betriebliches Gesundheitsmanagement</p> <p>Cornelia Schneider, Psychologin, ggw-homburg: Betriebliche Gesundheitsförderung – Stärkung der Ressourcen</p> <p>Georg v. Groeling-Müller, MPH ThyssenKrupp Steel Europe: Wandel der Arbeit in der Stahlindustrie Arbeitsanforderungen und gesundheitliche Situation</p> <p>Hans-Jürgen Urban, geschäftsführendes Vorstandsmitglied IG Metall: Gute Arbeit, gut in Rente</p>	
2014	<p>Vollkonferenz</p> <p>50 Jahre Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl</p>	

5.2 Veröffentlichungen der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl

Bericht = unveröffentlichter Bericht

Studien = Studien zur Mitbestimmungstheorie und Mitbestimmungspraxis,
Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf, Jahr

Arbeitspapiere = Arbeitspapier Nr., Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf, Jahr

Materialien = Materialien Nr., Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf, Jahr

Sonstige Veröffentlichungen

Bei Veröffentlichung zitieren mit: Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeits-
direktoren Stahl, Fachausschuss/Ad-hoc-Ausschuss Titel, unveröffentlichter Bericht/
Arbeitspapier/Studien/Material, Düsseldorf, Jahr

1965

Fachausschuss Arbeitsschutz, Schema über den Sicherheitsbeauftragten § 719 RVO,
Bericht

1966

Fachausschuss Stellungnahmen zu aktuellen Fragen der Berufsausbildung, Bericht

Fachausschuss Beschäftigung von Gastarbeitern, Bericht

Fachausschuss Beschäftigungspolitische Auswirkungen der Technisierung und
Mechanisierung, Bericht

1967

Fachausschuss Lohnrahmentarifvertrag, Bericht

1968

Fachausschuss Rolle und Struktur der innerbetrieblichen Information, Bericht

1969

Fachausschuss Die Situation der AT-Angestellten, Lösungsvorschläge zur stärkeren In-
tegration unter Berücksichtigung der Tarifpolitik, Betriebsverfassung und Mitbestim-
mung, Bericht

1970

Fachausschuss Auswirkungen des Lohnrahmentarifvertrages, Bericht

Fachausschuss Maßnahmen und Methoden zur Verbesserung der Arbeitssicherheit, Be-
richt

1971

Fachausschuss Ziele und Methoden einer aktiven Personalpolitik, Bericht

1972

Fachausschuss Die Leitenden Angestellten nach § 5 Abs. 3 BetrVG 1972, Bericht

1973

Fachausschuss Führungsstil, Führungsorganisation und Mitbestimmung, Studien I

1975

Fachausschuss Der Leitende Angestellte nach § 5 Abs. 3 BetrVG 1974, Studien III

Fachausschuss Sprache, Information und Mitbestimmung, Studien III

Fachausschuss Zur betrieblichen Lage älterer Stahlarbeiter, Studien IV

Fachausschuss Einführung eines Monatsentgelts für alle Arbeiter, Bericht

1976

Fachausschuss Berufsbildungsplanung, Bericht

Fachausschuss Themen des Arbeitsschutzes, Bericht

Fachausschuss Tarifpolitische Entwicklungstendenzen, Bericht

Wolf-Dieter Schmitt, Der engere Mitarbeiter des Arbeitsdirektors – seine Mitbestimmungspolitische Funktion, Internes Manuskript

1977

Fachausschuss Zur Organisation des Vorstandsressorts Arbeitsdirektor, Studien V

Fachausschuss Zur Abgrenzung der Leitenden Angestellten, Studien III 2. Auflage

1978

Fachausschuss Vorschlag zur tariflichen Regelung einer Altersfreizeit für Stahlarbeiter, Studien VI

1979

Fachausschuss Arbeitsschutz von der Planung bis zur Produktion, Studien VII

Fachausschuss Berufsbildungs- und Qualifikationsplanung als integrierter Bestandteil der Personalplanung, Studien VIII

1980

Fachausschuss Personalplanung für Fach- und Führungskräfte im Verantwortungsbereich der Arbeitsdirektoren in der Eisen- und Stahlindustrie der Bundesrepublik Deutschland, Teil I: Anforderungen an Fach- und Führungskräfte und Nachwuchsbedarf, Studien IX

Fachausschuss Grundgedanken zu einem einheitlichen Entgeltsystem für Arbeiter und Angestellte, Studien X

1981

Ad-hoc-Ausschuss Empirische Studie zur Repräsentation des mitbestimmten Unternehmens durch den Arbeitsdirektor und die Mitarbeiter, Bericht

1982

Fachausschuss Das mitbestimmungsgemäße Führungsmodell, Studien XI

1984

Ulrich Jansen, 20 Jahre Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Eisen und Stahl, Bericht

1985

Fachausschuss Personalplanung für Fach- und Führungskräfte im Verantwortungsbereich der Arbeitsdirektoren, Teil 2: Berufsbildung für Fach- und Führungskräfte, Studien XII

Fachausschuss Personalpolitische Beurteilung von Maßnahmen und Mitteln zur Anpassung an Beschäftigungsschwankungen, Teil 1: Beschäftigungsrückgang, Studien XIII

1986

Fachausschuss Arbeitnehmerbezogene Unternehmensrechnung, Studien XIV

Ausschuss Darstellung verschiedener Aspekte der Wirksamkeit der Montanmitbestimmung, Bericht

Ad-hoc-Ausschuss Situation der AT-Angestellten in der Eisen- und Stahlindustrie, Bericht

1987

Fachausschuss Veränderung von Arbeitsstrukturen unter Berücksichtigung neuer Arbeitstechniken, Studien XV

1988

Fachausschuss Zur Organisation des Vorstandsressorts Arbeitsdirektor, ergänzte und überarbeitete Auflage der Studie V, Studien XVI

1989

Fachausschuss Einsatz leistungsgewandelter Arbeitnehmer in der Eisen- und Stahlindustrie, Studien XVII

Fachausschuss Alternativen zur Reduzierung oder Aufgabe der betrieblichen Ausbildung, Studien XVIII

Ulrich Jansen, 25 Jahre Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Eisen und Stahl, Bericht

Fachausschuss: § 90 BetrVG Informationsinhalte, Zeitpunkte und Techniken, Bericht

Ad-hoc-Ausschuss Möglichkeiten einer aktiven Strukturpolitik – Schaffung neuer Arbeitsplätze, Bericht

1990

Fachausschuss Personalpolitische Beurteilung von Maßnahmen und Mitteln zur Anpassung an Beschäftigungsschwankungen, Teil 2: Beschäftigungszuwachs, Studien XIX

Fachausschuss Informationsinhalte, Zeitpunkte und Techniken der §§ 90 und 91 Betriebsverfassungsgesetz 1990, Studien XX

1992

Leistungsausschuss der Arbeitsgemeinschaft zur Standortbestimmung und zu Perspektiven, internes Arbeitspapier

1993

Fachausschuss Personalinformationssysteme, Studien XXI

Fachausschuss Entgeltdifferenzierung, Studien XXII

1994

Fachausschuss Schichtarbeit – Bestandsaufnahme, Perspektiven und Beispiele betrieblicher Gestaltungsmöglichkeiten, Manuskripte Nr. 156

1996

Fachausschuss Entwicklung einer mitbestimmungskonformen Konzeption des Ideenmanagements – Beteiligungsform der Arbeitnehmer, Abschlussbericht und Materialien
Fachausschuss Personalpolitik für AT-Angestellte, Studien XXII

1997

Fachausschuss Veränderungen von Arbeitsstrukturen unter Berücksichtigung neuer Arbeitstechniken, Studien XV
Fachausschuss Soziale Kompetenzen und lernende Organisation, Materialien

1998

Fachausschuss Personalanpassung unter den neuen gesetzlichen Voraussetzungen, Manuskripte Nr. 249
Ad-hoc-Ausschuss Benchmarking als Managementinstrument, Bericht

1999

Fachausschuss Entgeltdifferenzierung, Studien XXIII
Fachausschuss Betriebliche Bildung in der Stahlindustrie – kein Inseldasein, Arbeitspapier Nr. 5

2000

Fachausschuss Transfergesellschaften weiterentwickeln, Arbeitspapier Nr. 11
Fachausschuss Grundsätze zum Leistungsentgelt, Arbeitspapier Nr. 13
Fachausschuss Förderinstrumente einer flexiblen und sozialverträglichen Arbeitsmarktpolitik, Arbeitspapier Nr.16
Fachausschuss Alternde Belegschaft, Bericht in: Mogk/Köchling 2000, S. 211–242

2001

Fachausschuss Auswahlverfahren für Auszubildende – Empfehlungen, Arbeitspapier Nr. 38

2002

Fachausschuss Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitspapier Nr. 54
Fachausschuss Mitbestimmung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen von AT-Angestellten in der Eisen- und Stahlindustrie, Arbeitspapier Nr. 67

2003

Fachausschuss Integration von Produktion und Instandhaltung, Arbeitspapier Nr. 75

2004

Fachausschuss Materielle Mitarbeiterbeteiligung in der deutschen Stahlindustrie, Arbeitspapier Nr. 82
Fachausschuss Neue Instrumente wertorientierter Unternehmensführung, Arbeitspapier Nr. 83
Fachausschuss Personalarbeit in mitbestimmten Unternehmen, Arbeitspapier Nr. 87

2005

Fachausschuss Personalarbeit bei Mergers & Acquisitions, Arbeitspapier Nr. 91

2007

Ad-hoc-Ausschuss Best-Practice der Arbeitnehmerbeteiligung, CD-ROM mit Materialien zur Konferenz der Arbeitsdirektoren Stahl Osnabrück, 6./7. September 2007

Ad-hoc-Ausschuss Immaterielle Mitarbeiterbeteiligung in deutschen Stahlunternehmen, Bericht

2008

Ad-hoc-Ausschuss Ausbildung in der Stahlindustrie und Initiativen für Jugendliche ohne Ausbildungsplätze, CD-ROM mit Vorträgen zur Konferenz der Arbeitsdirektoren Stahl, Eisenhüttenstadt 2008

Ad-hoc-Ausschuss Nutzung der Arbeitnehmerüberlassung und Zeitarbeit in der deutschen Stahlindustrie zur Steigerung von Flexibilität und Produktivität der Beschäftigung, Internes Arbeitspapier

2009

Fachausschuss Qualifizierungschancen für Jugendliche mit praktischer Begabung, Arbeitspapier Nr. 183, Download unter http://www.boeckler.de/show_product_hbs.html?productfile=HBS-004575.xml

2010

Ad-hoc-Ausschuss Fragebogenergebnisse zur aktuellen Personalarbeit, Internes Arbeitspapier, unveröffentlichte Folien zum Vortrag von Karlheinz Blessing, „Die Mitarbeiter sichern den Erfolg auch in der Krise“

Stahldialog der Wirtschaftsvereinigung Stahl 2010

Ad-hoc Ausschuss Alternative Ausstiegsmodelle aus dem Berufsleben, internes Positionspapier

2011

Fachausschuss Aktuelle Wege und Trends der Personalentwicklung, Rekrutierung und Nachfolgeplanung, Arbeitspapier Nr. 230

Fachausschuss Wie muss ein Studium gestaltet sein, um einen exzellenten Personalmanager zu formen? Arbeitspapier Nr. 234

5.3 Geschäftsordnung der Arbeitsgemeinschaft

Geschäftsordnung der Arbeitsgemeinschaft der Engeren Mitarbeiter Arbeitsdirektoren Stahl in der Hans-Böckler-Stiftung

Beschlossen am 24.04.1999, erweitert am 24./25.03.2010

I. Aufgaben der Arbeitsgemeinschaft

Die Arbeitsgemeinschaft hat die Aufgabe, in Zusammenarbeit mit den Arbeitsdirektoren Stahl, vertreten durch einen von der Arbeitsdirektorenkonferenz Stahl benannten Arbeitsdirektor, der Hans-Böckler-Stiftung sowie dem Düsseldorfer Zweigbüro des Vorstandes der IG Metall fachbezogene Beiträge für die Verwirklichung der Mitbestimmung zu erarbeiten.

II. Mitgliedschaft

Die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft sind Engere Mitarbeiter der in der Arbeitsdirektorenkonferenz Stahl vertretenen Arbeitsdirektoren.

Die Mitgliedschaft in der Arbeitsgemeinschaft wird schriftlich durch den zuständigen Arbeitsdirektor bei der Hans-Böckler-Stiftung angemeldet.

In Ausnahmefällen kann der Leitungsausschuss – nach Abstimmung mit der Arbeitsdirektorenkonferenz – eine Aufnahme von Mitarbeitern eines der Stahlindustrie verbundenen Unternehmens oder einer nahe stehenden Körperschaft in die Arbeitsgemeinschaft beschließen.

Die Mitgliedschaft in der Arbeitsgemeinschaft setzt sowohl die Mitgliedschaft in der IG Metall oder in einer anderen Gewerkschaft innerhalb des Deutschen Gewerkschaftsbundes als auch die im Fördererkreis der Hans-Böckler-Stiftung voraus.

Nach dem Vorliegen der Voraussetzungen wird durch den Leitungsausschuss die Aufnahme bestätigt und dem angemeldeten Mitarbeiter durch die Hans-Böckler-Stiftung mitgeteilt.

Die Mitgliedschaft in der Arbeitsgemeinschaft erlischt, wenn die Anmeldung vom zuständigen Arbeitsdirektor zurückgezogen wird, der Engere Mitarbeiter aus dem Unternehmen oder dem Zuständigkeitsbereich des Arbeitsdirektors ausscheidet, der Engere Mitarbeiter den Austritt aus der Arbeitsgemeinschaft erklärt, die Mitgliedschaft in der IG Metall oder in einer anderen Gewerkschaft innerhalb des Deutschen Gewerkschaftsbundes erlischt oder die Mitgliedschaft im Fördererkreis der Hans-Böckler-Stiftung erlischt.

III. Vollkonferenzen

Vollkonferenzen aller Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft finden je nach Bedarf – in der Regel einmal im Jahr – statt. Sie werden vom Leitungsausschuss vorbereitet und vom Vorsitzenden einberufen und geleitet.

Die Vollkonferenz ist zuständig für die Beschlussfassung über die Geschäftsordnung der Arbeitsgemeinschaft, die Wahl von 5 Leitungsausschuss-Mitgliedern und den Vorschlag von Fachausschüssen und Ad-hoc-Ausschüssen.

Wählbar und stimmberechtigt sind ausschließlich die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft.

Der Vorsitzende, oder im Verhinderungsfalle ein Stellvertreter, berichtet der Vollkonferenz über die Aktivitäten der Arbeitsgemeinschaft im Zeitraum zwischen den Konferenzen und stellt die Jahresplanung vor.

Zu den Vollkonferenzen werden die Arbeitsdirektoren Stahl eingeladen. Weiterhin können die Arbeitsdirektoren im Ruhestand, die ständigen Gesprächspartner der Wirtschaftsvereinigung Stahl, andere der Mitbestimmung nahe stehende Personen und Gäste eingeladen werden.

IV. Fach- und Ad-hoc-Ausschüsse

Fachausschüsse können je nach Bedarf von der Vollkonferenz, vom Leitungsausschuss und von den in I. genannten Gremien vorgeschlagen werden. Ihre Konstituierung erfolgt durch den Leitungsausschuss nach Abstimmung mit den in I. genannten Gremien.

Ad-hoc-Ausschüsse werden auf Anregung der in I. genannten Gremien vom Vorsitzenden der Arbeitsgemeinschaft gebildet.

Der Leitungsausschuss – bei den Ad-hoc-Ausschüssen der Vorsitzende – benennt für die Ausschüsse einen vorläufigen Gründungssprecher.

Die Mitglieder des jeweiligen Ausschusses wählen – nach Beratung mit dem Vorsitzenden der Arbeitsgemeinschaft – aus ihrer Mitte einen Sprecher und einen Stellvertreter.

Die Sprecher der Ausschüsse müssen Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft sein.

Zur Gewinnung zusätzlicher Informationen können Sachverständige hinzugeladen werden.

Die Ausschussarbeit kann nach Abstimmung im Leitungsausschuss auch durch Workshops und Arbeitstagen ergänzt werden.

Die zeitliche Beschleunigung der Ergebniserstellung kann bei Bedarf – nach jeweiliger Abstimmung mit der Geschäftsführung der Hans-Böckler-Stiftung – durch eine befristete personelle Unterstützung gefördert werden.

V. Leitungsausschuss

a) Zusammensetzung und Wahl

Der Leitungsausschuss besteht aus 5 gewählten Mitgliedern und den Sprechern der Fach- bzw. Ad-hoc-Ausschüsse

Die Wahl der 5 Mitglieder erfolgt durch die Vollkonferenz, zu der der Leitungsausschuss Wahlvorschläge vorlegt. Weitere Kandidaten, die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft sein müssen, können aus der Mitte der Vollkonferenz vorgeschlagen werden.

Die Wahlperiode beträgt 3 Jahre.

Scheidet ein von der Vollkonferenz gewähltes Mitglied des Leitungsausschusses während der Wahlperiode aus, so tritt an seine Stelle bis zum Ende der Wahlperiode derjenige Bewerber, der bei der Wahl des Leitungsausschusses unter den nicht gewählten Kandidaten die meisten Stimmen erhalten hat.

Eine Nachwahl des Vorsitzenden oder eines Stellvertreters gilt für den Rest der Wahlperiode.

Die Mitgliedschaft im Leitungsausschuss erlischt für die von der Vollkonferenz gewählten Mitglieder mit Ablauf der Wahlperiode durch Erlöschen der Mitgliedschaft in der Arbeitsgemeinschaft, durch Rücktritt, für die Sprecher der Fachausschüsse mit Beendigung ihrer Funktion als Sprecher.

Zur Koordination der Arbeiten der Arbeitsgemeinschaft werden zu den Sitzungen des Leitungsausschusses der Vertreter der Arbeitsdirektoren Stahl sowie Vertreter des Zweigbüros des Vorstandes der IG Metall, der Hans-Böckler-Stiftung und der Abteilung Mitbestimmung beim Bundesvorstand des Deutschen Gewerkschaftsbundes eingeladen.

b) Vorsitz

Die Mitglieder des Leitungsausschusses wählen aus ihrer Mitte den Vorsitzenden und zwei Stellvertreter.

c) Aufgaben

1. Der Leitungsausschuss leitet die Arbeitsgemeinschaft. Er legt zusammen mit dem Vertreter des Zweigbüros des Vorstandes der IG Metall die durch die Arbeitsgemeinschaft zu bearbeitenden Aufgaben fest.

2. Der Leitungsausschuss stellt eine Jahresplanung auf. Dabei soll er die Aktualität der Themen beachten und eine Abgrenzung so vornehmen, dass die Themen in angemessener Zeit bearbeitet werden können.
3. Der Leitungsausschuss verabschiedet die Berichte der Fach- und Ad-hoc-Ausschüsse nach eingehender Beratung.
4. Der Vorsitzende der Arbeitsgemeinschaft und der Sprecher des jeweiligen Fachausschusses tragen den Bericht der Arbeitsdirektorenkonferenz Stahl vor, die über die Freigabe entscheidet.
5. Eine Publizierung erfolgt durch die Hans-Böckler-Stiftung
6. Die Berichterstattung der Ad-hoc-Ausschüsse wird im Einvernehmen mit dem Vorsitzenden der Arbeitsgemeinschaft von Fall zu Fall geregelt.
7. Zwischen dem Vorsitzenden des Leitungsausschusses und den Arbeitsdirektoren Stahl findet jährlich ein Grundsatzgespräch im Rahmen einer Arbeitsdirektorenkonferenz Stahl statt. In diesem Zusammenhang werden auch der vom Leitungsausschuss erstellte Ergebnisbericht des abgelaufenen Jahres sowie die Jahresplanung erläutert.
8. Der Leitungsausschuss bereitet die Vollkonferenz vor.

VI. Vorsitzender und stellvertretender Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft

Der Vorsitzende des Leitungsausschusses sowie seine Stellvertreter sind gleichzeitig Vorsitzender und stellvertretende Vorsitzende der Arbeitsgemeinschaft.

Der Vorsitzende leitet die Geschäfte in Verbindung mit den Arbeitsdirektoren Stahl, der Hans-Böckler-Stiftung und dem Düsseldorfer Zweigbüro des Vorstandes der IG Metall.

Die Arbeitsgemeinschaft hält über ihren Vorsitzenden Kontakt zur Geschäftsführung Arbeits- und Sozialpolitik der Wirtschaftsvereinigung Stahl und zum Hauptgeschäftsführer des Arbeitgeberverbandes Stahl, um sich in Sachfragen abzustimmen, Themenkomplexe und Arbeitsbedarf zu koordinieren und Doppelarbeit zu vermeiden.

VII. Verbindungs-Engerer Mitarbeiter

Jeder Arbeitsdirektor eines Stahlunternehmens benennt gegenüber dem Leitungsausschuss einen Verbindungs-Engeren Mitarbeiter und Stellvertreter aus seinem Unternehmen mit folgenden Aufgaben:

- Kontakt zwischen dem Leitungsausschuss und den Engeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens
- Ansprechpartner für den Arbeitsdirektor
- Teilnahme an gesonderten Sitzungen und/oder besonderen Sitzung des Leitungsausschusses zur Koordination der Arbeit
- Organisation der Engeren Mitarbeiter im jeweiligen Unternehmen.

Scheidet ein Mitarbeiter aus, so benennt der Arbeitsdirektor unverzüglich einen Nachfolger.

VIII. Organisatorische Arbeiten

- a) Die Hans-Böckler-Stiftung besorgt in Abstimmung mit dem Vorsitzenden der Arbeitsgemeinschaft die Organisation der Vollkonferenzen und Tagungen sowie die Zusammenkünfte des Leitungsausschusses und ggf. der Fach- und Ad-hoc-Ausschüsse.
- b) Niederschriften über Sitzungen des Leitungsausschusses werden an alle Mitglieder des Leitungsausschusses sowie an die Vertreter der Arbeitsdirektoren Stahl, der Hans-Böckler-Stiftung, des Zweigbüros des Vorstandes der IG Metall und der Abteilung Mitbestimmung beim Bundesvorstand des Deutschen Gewerkschaftsbundes verteilt.
- c) Niederschriften über Fach- und Ad-hoc-Ausschuss-Sitzungen sind neben den Ausschussmitgliedern, dem Vorsitzenden der Arbeitsgemeinschaft und der Hans-Böckler-Stiftung zuzuleiten.

5.4 Literaturverzeichnis

Abelshausen, W.: Deutsche Wirtschaftsgeschichte. Von 1945 bis zur Gegenwart, 2. vollst. überarb., aktual. und erw. Aufl., München, 2011.

Ameling, D./Kunkel, M.: Zusammenführung der Bildungsaktivitäten der Stahlverbände. In: Lompe, K./Oberbeck, H. (Hg.): Innovation – regional und global, Festschrift für Günter Geisler, Hildesheim, 2003, S. 143–156.

Ankenbrand, H.: Die lernende Fabrik. In: Die Mitbestimmung, 5/2008.

AG der Dillinger Hüttenwerke (Hg.): 325 Jahre Dillinger Hütte, Band Chronik, Dillingen, 2010.

Arbeitsdirektor und Betriebsrat der ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH (Hg.): Verantwortung wahrnehmen für die Menschen im Unternehmen und in der Region, Manuskript, Eisenhüttenstadt, 2011.

Autorengemeinschaft: Sozialplanpolitik in der Eisen und Stahlindustrie, Schriftenreihe Qualifizierte Mitbestimmung in Theorie und Praxis, Band 3, Köln, 1979.

BBJ-Consult (Hg.): Eisenbahntagung – Ausbildungs- und Beschäftigungsprojekte in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin, 1987.

Benz-Overhage, K.: Stahl hat Zukunft. In: Metallpressedienst, Nr. 56, 2000, S. 1.

Bertelsmann Stiftung (Hg.): Systematisches Beschäftigungs-Management in der Praxis, Gütersloh, 1999.

Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hg.): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen, Bilanz und Perspektiven, Bericht der Kommission Mitbestimmung, Gütersloh, 1998.

Blessing, K.: Doppelte Beweisführung. In: Die Mitbestimmung, 6/1998, S. 36–38.

Blessing, K.: Nicht außer Atem kommen. In: Die Mitbestimmung, 8/1999, S. 32–33.

Blessing, K.: Flexibilität und Sicherheit – eine schwierige Balance in der Personalpolitik in der Stahlindustrie, unveröffentlichtes Manuskript zur Vollkonferenz 2002, Düsseldorf, 2002.

Blessing, K./Otto, K.-P.: Arbeitsdirektor. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl., Stuttgart, 2004, S. 207–216.

Blessing, K.: Stahlindustrie nach der Krise – Beginn eines neuen Kontinuums – Mitarbeiter sichern den Erfolg auch in der Krise, unveröffentlichte Folien zum Vortrag auf dem Stahldialog 2010 der Wirtschaftsvereinigung Stahl, Düsseldorf, 2010.

Blume, O.: Informations- und Dispositionsprobleme in mitbestimmten Unternehmen. In: Das Mitbestimmungsgespräch, 11–12/1964.

Bogedan, C./Brehmer, W./Herzog-Stein, A.: Betriebliche Beschäftigungssicherung in der Krise, WSI Report, Dezember 2009.

Bollmeyer, F./Voß, W.: Mitbestimmung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen von AT-Angestellten in der Eisen- und Stahlindustrie, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Arbeitspapier 67, Düsseldorf, 2003.

Bosch, G.: Qualifizieren statt entlassen, Opladen, 1990.

Bosch, G.: Beschäftigungsgesellschaften in den alten und neuen Bundesländern. In: Seifert, H. (Hg.): Reform der Arbeitsmarktpolitik, Köln, 1995, S. 88–112.

Brinkmann, C./Hiller K./Völkel, B.: Zur Entwicklung von Beschäftigungsgesellschaften in Ostdeutschland. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 28. Jg., 1995, S. 479–491.

Brinkmann, U./Nachtwey, O.: Postdemokratie, Mitbestimmung und industrielle Bürgerrechte. In: Politische Vierteljahrsschrift, 3/2013, S. 506–533.

Büttner, R./Kirsch, J.: Bündnisse für Arbeit im Betrieb, Betriebsvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung in der Praxis, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), edition 61, Düsseldorf, 2002.

Busse, Gerd: Qualifizierung in Kurzarbeit bei ArcelorMittal Bremen, Oktober 2009, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Download unter www.boeckler.de [4.2.2014].

Dehnbostel, P.: Lernen im Prozess der Arbeit, Münster, 2007.

Dehnbostel, P./Molzberger, G./Schröder, Th.: Kompetenzentwicklung, reflexive Handlungsfähigkeit und betriebliche Kompetenzmodelle zur Neuorientierung betrieblicher Weiterbildung. In: Molzberger, G./Schröder, T./Dehnbostel, P./Harder, D: Weiterbildung in den betrieblichen Arbeitsprozess integrieren, Münster, 2008, S. 22–31.

Deppe, F.: Kritik der Mitbestimmung, Frankfurt, 1970.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V. (Hg.): 50 Jahre betriebliche Personalpolitik. Der Weg der Deutschen Gesellschaft für Personalführung, Frankfurt am Main, 2002.

Die Mitbestimmung: Der Übergang in den ersten Arbeitsmarkt ist nur bedingt geglückt, Interview von O. Köhler mit H.-W. Reckstadt, Arbeitsdirektor SKET Magdeburg, und H. Borns, Arbeitsdirektor Stahl- und Walzwerk Brandenburg, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), 12/1993, S. 38–43.

Die Mitbestimmung: TQM ist eine Möglichkeit, die Mitbestimmung von unten her zu fundieren, Gespräch moderiert durch N. Kluge und C. Girndt mit K. Blessing, N. Müller, R. Selgrath und H. Wächter, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), 11/1994, S. 11–13.

Die Mitbestimmung: Praxiserprob – Was können mitbestimmte Unternehmen besser? Fünf Fragen an vier Engere Mitarbeiter, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), 2/1996, S. 35–39.

Driesen, O.: Schwarz wie Schlacke, rot wie Glut, Hamburg, 2006.

EKO Stahl GmbH (Hg.): Einblicke 50 Jahre EKO Stahl, Eisenhüttenstadt, 2000.

Engelberg, A.: Unternehmerische Beschäftigungspolitik – das Beispiel der EKO Stahl GmbH, Manuskripte Nr. 260 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, 1999.

Franz, H.-W.: Handbuch Soziales Krisenmanagement bei Kohle und Stahl, Europäische Modelle und Erfahrungen, Kommission der Europäischen Gemeinschaft (Hg.), Luxemburg, 1993.

Franz, H.-W./Geisler, G. (Hg.): Qualifikation für Qualität, Beiträge aus der Forschung der Sozialforschungsstelle Dortmund, Bd. 83, Dortmund, 1995.

Gaugler, E.: Geschichte des Personalwesens. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl., Stuttgart, 2003, S. 837–854.

Gayk, O.: Stahlwerke Bremen, Probleme der Qualifikationsbedarfsanalyse in alternierenden Belegschaften. In: Jürgehake, U./Schumacher, D. (Hg.): Qualifizierung alternder Belegschaften, Gröditz, 2000, S. 99–111.

Geisler, G.: Formelle und informelle Informations- und Kommunikationsprozesse in qualifiziert mitbestimmten Unternehmen, dargestellt am Beispiel eines Montanunternehmens, Dissertation, Köln, 1975.

Geisler, G.: Antwort zur Frage Mitbestimmung und Personalplanung. In: Das Mitbestimmungsgespräch, 1976, S. 120–124.

Geisler, G./Heese, A.: Die Institution des Arbeitsdirektors. Erfahrungen und Überlegungen zu einem Funktionswandel in der Stahlkrise. In: Judith, R. (Hg.): 40 Jahre Mitbestimmung, Köln, 1986, S. 179–201.

Geisler, G.: Ansätze zur Beschäftigungssicherung durch neuere Formen industrieller Organisation als einer Alternative zur bisherigen Vorruhestandsregelung in der deutschen Stahlindustrie. In: Sozialer Fortschritt, 8/1997, S. 178–183.

Götzen U./Hilger, G./Höhn W.: Betriebsräte. In: Kroll, D./Neumann, H.: Neue Wege, Andernach, 2004, S. 130–139.

Götzen, U.: Moderne Unternehmensführung, ökonomischer Erfolg und die Rolle der Mitbestimmung. Eine Befragung der Arbeitsdirektoren in der Stahlindustrie, Fallstudie EKO Stahl GmbH, Forum Mitbestimmung und Unternehmen – eine gemeinsame Initiative von Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf/Gütersloh, 2002.

Grönhoff, H./Peters, J.: Regionale Strukturpolitik und Mitbestimmung Erfahrungen und Perspektiven: Das Stahlpolitische Programm der IG Metall. In: Judith, R., (Hg.): 40 Jahre Mitbestimmung, Köln, 1986, S. 244–260.

Gutenberg E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Die Produktion, Berlin/Heidelberg, 1951.

Hans-Böckler-Stiftung (Hg.): Zusammenfassung der Ergebnisse der „Biedenkopf-Kommission“ Regierungskommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung, Düsseldorf, 2007, Download unter www.boeckler.de [26.12.2013].

Hartz, P.: Die Rolle des Arbeitsdirektors bei der Vertretung der Arbeitnehmerinteressen durch die Beteiligung an der Unternehmenspolitik in der Montanmitbestimmung. In: Koubek, N./Schredelseker, K. (Hg.): Information, Mitbestimmung, Unternehmenspolitik, Wuppertal, 1983, S. 36–67.

Hartz, P.: Sozialplanung und Beschäftigungspolitik an der Saar. In: Zeitschrift für Personalforschung, 2/1990, S. 147–155.

Hartz, P.: Das Unternehmensführungskonzept der Zukunft ist die Mitbestimmung. In: Die Mitbestimmung, 5/1990, S. 347–349.

Hartz, P.: Es ging um das Überleben einer Region. In: Die Mitbestimmung, 1991, S. 29.

Hartz, P.: Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht, Frankfurt/Wolfsburg, 1994.

Hartz, P.: Das atmende Unternehmen, Frankfurt/Wolfsburg, 1996.

Hartz, P.: Job Revolution, Frankfurt am Main, 2001.

Heese, A.: Aus der Personal- und Sozialarbeit eines Hüttenwerkes. In: Stahl und Eisen, 1961, S. 1063–1069. Abgedruckt in: Kruse, W./Lauschke, K./Lichte, R.: Alfred Heese: Akteur und Zeitzeuge der Mitbestimmung in der deutschen Stahlindustrie, Düsseldorf, 2010.

Helmer, M.: Eine andere Logik – Ankeraktionäre. In: Die Mitbestimmung, 12/2009.

Helmer, M./Girndt, C.: Die Arbeitnehmerbank als Motor. In: Die Mitbestimmung, 2005.

Hinrichs, W./Jürgenhake, U./Kleinschmidt, C.: Der lange Abschied vom Malocher, Sozialer Umbruch in der Stahlindustrie von 1960 bis in die neunziger Jahre, Essen, 2000.

Ichniowski, C./Shaw, K.: Human resource management and competitive performance in the steel industry, working paper, June 1994.

IG Metall-Vorstand/Abt. Betriebsrat/Betriebsverfassungsgesetz (Hg.): Neue Formen der Gruppenarbeit: Qualitätszirkel, Frankfurt, 1984.

IG Metall (Hg.): Stahlpolitisches Programm der IG Metall, Frankfurt am Main, 1988.

IG Metall (Hg.): Qualifizieren und Beschäftigen statt Arbeitslosigkeit, DDR STG-Stahl (soziale Treuhandgesellschaft), Konzeption zur Lösung sozialer Probleme bei der Anpassung an die soziale Marktwirtschaft, Manuskript, Düsseldorf, 1990.

Imai, M.: KAIZEN, München, 1991.

Jansen, U.: Mitbestimmungspraxis in der Stahlindustrie. In: Die Mitbestimmung, 4/1986, S. 166–168.

Jansen, U.: 25 Jahre Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl – Erste Bestandsaufnahme, Studien Sonderausgabe, Düsseldorf, 1989.

Jochmann, W.: Top-Themen der Personalarbeit. In: Personal, 7–8/2008, S. 10–12.

Judith, R.: Die Krise der Stahlindustrie – Krise der Region: Das Beispiel Saarland, Köln, 1980.

Judith, R.: „Wenn Verstaatlichen heißt, mit den Unternehmen Strukturpolitik zu treiben, dann bin ich dafür“. In: Die Mitbestimmung, 8–9/1982, S. 310–311.

Judith, R. (Hg.): 40 Jahre Mitbestimmung, Köln, 1986.

Jürgenhake, U./Schumacher, D. (Hg.): Qualifizierung alternder Belegschaften, Gröditz, 2000.

Kairat, H.: Die soziale Rolle des Arbeitsdirektors. In: Soziale Welt, 1966, S. 35–54.

Käppner, J.: Berthold Beitz. Die Biographie, 3. Aufl., Berlin, 2010.

Keller, B./Seifert, H.: Atypische Beschäftigung und soziale Risiken, Bonn, 2011.

Keuthen, P.: Hoesch in Dortmund, ThyssenKrupp Stahl AG Betriebsrat Dortmund (Hg.), Manuskript, Dortmund, 2000.

Kieckbusch, M./Tegtmeyer, M.: Generationenverträge als Ergebnis praktischer Personalarbeit. In: Lompe, K./Oberbeck, H. (Hg.): Innovation Regional und Global, Festschrift für Günter Geisler, Hildesheim, 2003, S. 157–169.

Kieser, W./Schmitz, K. T. (Hg.): *Erkämpft – aber nicht gesichert. Schwerpunkte im Kampf um Arbeitsplätze und Mitbestimmung: Das Beispiel Salzgitter*, Köln, 1983.

Kieser, W./Peters, J.: *Der Weg zur arbeitnehmerorientierten Stahlpolitik*. In: *Die Mitbestimmung*, 4/1986, S. 167–172.

Kleeß, A.: *Der Phönix von der Weser, 50 Jahre Stahl aus der Hütte am Meer*, Bremen, 2007.

Klitzke, U./Betz, H./Möreke, M. (Hg.): *Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik*, Hamburg, 2000.

Knuth, M.: *Gewerkschaften – Mitbestimmung – Qualitätszirkel*. In: *Die Mitbestimmung*, 10/1983, S. 448–449.

Knuth, M./Vanselow, A.: *Über den Sozialplan hinaus – Neue Beschäftigungsperspektiven bei Personalabbau*, Berlin, 1995.

Knuth, M.: *Drehscheiben im Strukturwandel*, Berlin, 1996.

Kohl, H.: *Die Antikrisenabteilung in der Luxemburger Stahlindustrie hat sich bewährt*. In: *Die Mitbestimmung*, 11/1988, S. 410–412.

Kotthoff, H./Ochs, P.: *Mitbestimmung an der Saar*, Köln, 1988.

Kroll, D./Neumann, H. (Hg.): *Neue Weg der Organisation Teamorientierte Unternehmensführung bei der Rasselstein Hoesch GmbH/Rasselstein GmbH*, Andernach, 2004.

Krüger, S.: *Organisationsentwicklung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer*. In: *Die Mitbestimmung*, 11/1982, S. 387–389.

Kruse, W./Lauschke, K./Lichte, R.: *Alfred Heese – Akteur und Zeitzeuge der Mitbestimmung in der deutschen Stahlindustrie*, Düsseldorf, 2010.

Lauschke, K.: *Die halbe Macht. Mitbestimmung in der Eisen und Stahlindustrie 1945 bis 1989*, Essen, 2007.

Lecher, W.: *Partizipation in Japan*. In: *Das Mitbestimmungsgespräch*, 1981, S. 263.

Leminsky, G.: *Bewährungsproben für ein Management des Wandels*, Berlin, 1998.

Lichte, R./Reppel, R.: *Erfolge und Probleme der Beteiligung*. In: *Die Mitbestimmung*, 11/1967, S. 686–689.

Lompe, K./Weis, H.: *Gelebte Montanmitbestimmung*. In: *Industrielle Beziehungen*, 8. Jg., 4/2001, S. 208–229.

Lompe, K./Blöcker, A./Marquardt, B./Rölke, P./Weis, H.: *Bilanz und Perspektiven der Montanmitbestimmung*, Berlin, 2003.

Merz, G.: Ausbildungswesen in der Eisen- und Stahlindustrie. Ein Beitrag gegen die Jugendarbeitslosigkeit. In: Judith, G. (Hg.): 40 Jahren Mitbestimmung, Köln, 1986, S. 140–151.

Metz, T.: Status, Funktion und Organisation der Personalabteilung, München, 1995.

Meyerwisch, K.: Sozialplanpolitik in der Eisen- und Stahlindustrie. In: Judith, R. (Hg.): 40 Jahre Mitbestimmung, Köln, 1986, S. 131–139.

Mitbestimmungskommission: Mitbestimmung im Unternehmen. Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen mit der Mitbestimmung, Bundestag-Drucksache VI/334, 1970.

Mogk, M.: Zwischen Reform und Erosion. In: Die Mitbestimmung, 9/1997, S. 29–32.

Mogk, M./Köchling, A.: Arbeit des Fachausschusses Alternde Belegschaft. In: Jürgenhake, U./Schumacher, D. (Hg.): Qualifizierung alternder Belegschaften, Gröditz, 2000, S. 211–247.

Mogwitz, G.: Qualitätszirkel und Mitbestimmung am Arbeitsplatz. In: Die Mitbestimmung, 11/1987, S. 683–685.

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

Müller, G.: Duisburg-Rheinhausen. Aufstieg – Niedergang – Neubeginn. Vom Stahlstandort zum Logistic-Center, Landesentwicklungsgesellschaft Nordrhein-Westfalen GmbH (Hg.), Düsseldorf, 2000, Download unter nrw-projektarbeit.de [6.1.2014].

Müller-Jentsch, W.: Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen, 2. Jg., 1/1995, S. 11–24.

Müller-Jentsch, W.: Die Deutsche Mitbestimmung. Ein Auslaufmodell im globalen Wettbewerb. In: Nutzinger, H. (Hg.): Perspektiven der Mitbestimmung, Marburg, 1999, S. 287–303.

Müller-Jentsch, W.: Zwanzig Jahre industrielle Beziehungen – Rückblick und Bilanz. In: Industrielle Beziehungen, 4/2013, S. 256–283.

Mühge, G./Niewerth, C./Icking, M./Mahler, J.: Soziale Sicherheit durch Beschäftigtertransfer. Eine empirische Untersuchung von Transfergesellschaften, Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (Hg.), Arbeitspapier 39, Bottrop, 2012.

Niebur, R.: Das nächste ‚Unwetter‘ in der Montan-Mitbestimmung. In: Das Mitbestimmungsgespräch, 12/1981, S. 463–466.

Objjou, K.: Die Praxis von betrieblicher und überbetrieblicher Mitbestimmung im Bereich der Ruhrkohle AG. In: Das Mitbestimmungsgespräch, 1980, S. 64–71.

Ochs, P.: Sozialverträgliche Bewältigung des Strukturwandels – Das Beispiel Saar. In: Die Mitbestimmung, Sonderheft 1999, S. 19–28.

Ostertag, A. (Hg.): Arbeitsdirektoren berichten aus der Praxis, Köln, 1981.

Otto, K.-P.: Stahlstiftung Saarland: 1996 bis 2003. In: Rasch, M. (Hg.): Das Saarland – Eine Montanregion im Wandel, Fachausschussbericht des Geschichtsausschusses des Stahlinstitut VdEh, Düsseldorf, 2005, S. 61–71.

Otto, K.-P./Funk, C.: Einstieg und Begründung des Ad-hoc-Ausschusses Immaterielle Mitarbeiterbeteiligung in deutschen Stahlunternehmen, unveröffentlichtes Manuskript auf der Konferenz der Arbeitsdirektoren Stahl, 2007.

Otto, K.-P./Stracke, S.: Mitarbeiterbeteiligung im Projekt DH-TOP 2007 bei der AG der Dillinger Hüttenwerke, Arbeitspapier Nr. 10, Projekt TiM, Universität Rostock, 2007.

Otto, K.-P.: Entscheider & Mitentscheider – Personalpolitik und Mitbestimmung. In: AG der Dillinger Hüttenwerke (Hg.): 325 Jahre Dillinger Hütte: Band Menschen, Dillingen, 2010, S. 86–106.

Otto, K.-P.: Interview in der Veranstaltung 60 Jahre Montan-Mitbestimmung am 12.5.2011 in Dortmund. In: IGBCE, IGM, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.): Mitbestimmung. Blick zurück nach vorn, 60 Jahre Montanmitbestimmung, Düsseldorf, 2011, S. 34–48.

Peper, W.: Qualifizierte Mitbestimmung und Mitarbeiterqualifizierung. In: Die Mitbestimmung, 4/1986, S. 172–175.

Pietsch, G.: Wertorientierte Personalarbeit zwischen Mythos und Mikropolitik. In: Zeitschrift für Personalforschung, 20 (2)/2006, S. 160–182.

Projektgruppe im WSI: Grundelemente einer arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre contra kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre, WSI-Studien Nr. 23, Köln, 1973.

Ranft, N.: Vom Objekt zum Subjekt – Montanmitbestimmung, Sozialklima und Strukturwandel im Bergbau seit 1945, Köln, 1988.

Reppel, R.: Mitbestimmung im Wandel, Referat auf der Veranstaltung des IGM-Vorstandsbüros Düsseldorf am 1. Dezember 2000 im Info Center der ThyssenKrupp Stahl AG Dortmund, 50 Jahre Urabstimmung zur Montanmitbestimmung, Manuskript, 2000.

Reppel, R.: Von der Montanmitbestimmung lernen. In: Die Mitbestimmung, 5/2001, S. 18–21.

Reppel, R.: Der (Montan-)Arbeitsdirektor: Von der Kunstfigur zum Business-Partner. In: Lompe, K./Oberbeck, H.: Innovation Regional und Global, Hildesheim, 2003, S. 273–276.

- Rigall, J./Wolters, G.: Changemanagement für Konzerne, komplexe Unternehmensstrukturen erfolgreich verändern, Düsseldorf, 2005.
- Rosenberger, R.: Experten für Humankapital – Die Genese eines Tätigkeitsfeldes zwischen Wissenschaft und Praxis: Betriebliche Personalpolitik in der Bundesrepublik Deutschland, Dissertation, Universität Trier, 2006.
- Schäfer, D.: Stahl im Überfluss, IG Metall-Stahlkonferenz. In: Die Mitbestimmung, 11/2013, S. 48–49.
- Schartau, H.: Montanmitbestimmung an ihren Grenzen. In: Die Mitbestimmung, 6/1987, S. 295–297.
- Schmitt, W. D.: Engere Mitarbeiter von Arbeitsdirektoren. In: Das Mitbestimmungsgespräch, Sonderheft zu 25 Jahren Montanmitbestimmungsgesetz 1976, S. 117–120.
- Scholl, W./Blumschein, H.: Personalplanung und Personalpolitik: eine empirische Studie, Frankfurt, 1979.
- Scholz, C.: Personalmanagement, 6. Aufl., München, 2014.
- Sommer, T. (Hg.): 60 Jahre Bundesrepublik im Spiegel der ZEIT, Hamburg, 2009.
- Spieker, W./Strohauer, H.: 30 Jahre Management gegen die Montanmitbestimmung, Köln, 1982.
- Steedmann, T.: Rheinhausen: Erfolg oder Niederlage – Eine Zukunftsfrage. In: Die Mitbestimmung, 10/1988, S. 596–600.
- Strauß-Wieczorek, G.: Qualitätszirkel: Taylorismus plus Sozialtechnik statt Mitbestimmung am Arbeitsplatz. In: Die Mitbestimmung, 11/1987, S. 676–678.
- Uebing, H.: Wege und Wegemarken 100 Jahre Thyssen, Berlin, 1991.
- Viebahn E.: Berichte aus der Praxis der Arbeitsdirektoren. In: Das Mitbestimmungsgespräch, 1976.
- Vilmar, F.: Industrielle Demokratie – gegen ihre Gegner von rechts und links. In: ders. (Hg.): Industrielle Demokratie in Westeuropa, Hamburg, 1975, S. 7–25.
- Voestalpine Stahlstiftung (Hg.): Umstiege 25 Jahre Stahlstiftung 1987–2012, Linz, 2013.
- Vondran, R.: Kann „Jishu Kanri“ deutsche Produktivitätsprobleme lösen? In: FAZ-Beilage Blick durch die Wirtschaft vom 31.7.1981.
- Wächter, H.: Das Personalwesen: Herausbildung einer Disziplin. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1981, S. 462–473.

Wächter, H.: Mitbestimmung – Politische Forderung und betriebliche Reaktion, München, 1983.

Wächter, H.: Die Herausforderung der Mitbestimmung durch neue Führungskonzepte. In: Zeitschrift für Personalforschung, 2/1997, S. 161–171.

Wächter, H.: Human Resource Management – eine Annäherung in kritischer Absicht. In: Industrielle Beziehungen, 4/2013, S. 343–366.

Weitbrecht, H.: Mitbestimmung, Human Resource Management und neue Beteiligungskonzepte, Expertise für das Projekt „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“, Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Gütersloh, 1998.

Weitbrecht, H./Braun, W.-M.: Das Management als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Konfliktpartnerschaft – Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, 3. Aufl., München, 1999, S. 79–101.

Wenzel, W.: Zur Geschichte und Entwicklung von Sozialplänen in der Bundesrepublik Deutschland. In: Autorengemeinschaft, Sozialplanpolitik in der Eisen und Stahlindustrie, Schriftenreihe Qualifizierte Mitbestimmung in Theorie und Praxis, Band 3, Köln, 1979, S.11–26.

Wunderer, R.: Das Personalwesen auf dem Weg zu einem Wertschöpfungscenter. In: Personal, Nr. 44, 1992, S. 148–153.

Wunderer, R./Kuhn, T.: Unternehmerisches Personalmanagement, Frankfurt/New York, 1993.

Wunderer, R.: Unternehmerische Mitarbeiterführung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart, 1995, S. 1539–1548.

Über die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225



www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

