Horst A. Wessel

Soziologische Forschung und Alltagserfahrung in einem Industrieunternehmen

Ein Forschungsprojekt des Frankfurter Instituts für Sozialforschung für die Mannesmann AG in den 1950er-Jahren*

Ein wesentliches Ergebnis der industriellen Entwicklung ist die räumliche Trennung von Heim und Arbeitsplatz; ein großer Teil des Lebens der im Arbeitsprozess stehenden Menschen wird zurzeit noch außerhalb von Heim und Familie verbracht. Hinzu kommt, dass mit dem Ausschöpfen aller Rationalisierungsmöglichkeiten im ständig härter werdenden Wettbewerb die Motivation der Mitarbeiter eine wachsende Bedeutung gewann. Die Motivation wird wesentlich durch das „Arbeitsklima" – auch als „Betriebsklima" bezeichnet – bestimmt. Dabei handelt es sich um subjektive Reaktionen auf menschliche, technische und organisatorische Elemente des Unternehmens insgesamt sowie insbesondere des jeweiligen Werkes oder des Einzelbetriebs. Sie bilden eine eigene Struktur, einen Faktor in der Produktions- oder Dienstleistungsgemeinschaft, dessen Bedeutung gegenüber den leichter fassbaren Bedingungen des technischen Produktionsablaufs nicht unterschätzt werden darf. Deshalb war es das Bestreben erfolgreicher Unternehmen, durch dauernde Verbesserung der Arbeitsbedingungen, durch den Ausbau der sozialen Leistungen etc. Produktivität, Güte und Menge der Erzeugung zu steigern.

Die Erkenntnis, dass Leistung auch entsprechend honoriert werden muss, dass eine gute Bezahlung leistungssteigernd wirken kann, war nicht neu. Man musste jedoch auch erfahren, dass der gute Lohn nicht allein das Betriebsklima bestimmt, sondern dass darauf auch noch andere Faktoren einwirken. Um diese Faktoren in Erfahrung zu bringen und ihre Bedeutung besser einschätzen zu können, führten ab Mitte der 1950er-Jahre immer mehr, vor allem große Unternehmen entsprechende Untersuchungen durch oder beauftragten ausgewiesene externe Fachleute. Mannesmann war 1954 das erste Unternehmen in Deutschland, das sich dabei der wissenschaftlichen Forschung außerhalb des Unternehmens bediente.

Mannesmann war ein stark montanindustriell geprägtes Unternehmen, das vor allem Stahlrohre produzierte und alle dazu erforderlichen Materialien und Halbzeuge selbst förderte bzw. herstellte und weltweit durch eigene Verkaufsgesellschaften vertrieb.[1] Beschäftigt wurden damals in den Betrieben, die montanindustriell tätig waren, 33.800 Personen, davon waren 28.100 (83%)

* Erweiterte und mit Anmerkungen versehene Fassung des Vortrages „Social science studies and everyday experience in an industrial firm. A research project of the Frankfurt Institute of Social Research for the Mannesmann AG in the 1950's", gehalten am 20. Mai 2000 in Reading anlässlich der 5. Düsseldorf-Nürnberg-Reading-Tage zur Unternehmensgeschichte.

[1] Vgl. Horst A. Wessel, Kontinuität im Wandel. 100 Jahre Mannesmann. 1890 – 1990, Düsseldorf 1990, S. 306 – 350.

Geschichte im Westen (GiW) Jahrgang 17 (2002), S. 76 – 94.
© Rheinland-Verlag GmbH, Köln. ISSN 0930-3286.

Arbeiter, also gewerbliche Arbeitnehmer.[2] Das Unternehmen bot seiner Belegschaft ein auf Tradition gegründetes, gut und großzügig ausgebautes Sozialwerk mit betrieblicher Altersversorgung, Gesundheitsvorsorge, Werkswohnungen, Betriebskrankenkasse, Erholungsheimen und Weiterbildung.[3]

Mannesmann betrat zwar Neuland, denn mit Vertretern der Psychologie, erst recht der Soziologie hatte es bis dahin kaum Berührungspunkte gegeben. Aber das eingegangene Risiko hielt sich trotz des Aufsehens, das dieses Projekt bei der Belegschaft und in der Öffentlichkeit erregen musste, in vertretbaren Grenzen. Man kaufte Beratungskompetenz ein, ohne sich zu verpflichten, die auf diesem Wege gewonnenen Erkenntnisse vollständig oder auch nur in Teilen zu nutzen. Andererseits eröffneten sich dem Unternehmen durch die Verwendung von auf wissenschaftlichem Wege gewonnenen Erkenntnissen neue Einfluss- und Entfaltungsmöglichkeiten.

Die soziologische Wissenschaft und auch eine wachsende Öffentlichkeit hatten die Bedeutung der Arbeitsbedingungen für das Arbeitsklima und die Motivation der Arbeitnehmer, insbesondere in den Werken und Betrieben der Großindustrie, damals bereits erkannt. Die Erforschung der menschlichen Beziehungen in den Werken der Industrie war vorrangig ein Feld für Psychologie und Soziologie und noch nicht der Betriebswirtschaftslehre; deshalb hatten dort gewonnene Erkenntnisse auch erst ansatzweise zu praktischen Konsequenzen geführt. Allerdings beschäftigte Mannesmann seit einiger Zeit einen promovierten Diplom-Psychologen, der u. a. an der Auswahl geeigneter Lehrlinge mitwirkte und der Unternehmensleitung zur Verfügung stand.

2. Anlass für die industriesoziologische Untersuchung

„Zu keiner Zeit hat mehr abgehangen vom sozialen Frieden im Betrieb und von der Arbeitsfreudigkeit und Werksverbundenheit der Menschen, die er beschäftigt. Zu keiner Zeit war das Problem der rechten Menschenführung und der planmäßigen Erforschung ihrer Grundlagen dringender als heute."[4] – Diese Auffassung vertrat Hermann Winkhaus, der stellvertretende Vorsitzende des Vorstands der Mannesmann AG, 1955 in der Zeitschrift „Arbeit und Sozialpolitik". Der Mannesmann-Konzern befand sich nach seiner Zerschlagung durch die Militärverwaltung und der Neugründung im Jahre 1952 in einer ununterbrochenen Expansionsphase. Nicht nur die ausgegliederten Gesellschaften konnten in den Konzernverbund zurückgeholt werden, sondern neue Unternehmen im In- und sogar im Ausland kamen laufend hinzu.[5]

Der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften war groß, gleichzeitig sah man sich mit den Problemen einer hohen Fluktuationsrate konfrontiert; außerdem wurde es zunehmend schwieriger, die neu eingetretenen Belegschaftsmitglieder rasch zu integrieren[6] – und das, obwohl die nach dem Zweiten Weltkrieg bei den Unternehmen der Montanindustrie zwangsweise ein-

[2] Ebd., S. 360; Mannesmann-Archiv, M 21.070 und M 21.530.
[3] Wie Anm. 1, S. 169–173, 241–244, 360–368.
[4] Hermann Winkhaus, Betriebsklima und Mitbestimmung, in: Arbeit und Sozialpolitik 9 (1955) Nr. 4, S. 103.
[5] Wie Anm. 1, S. 272–350.
[6] Mannesmann-Archiv, M 21.070; M 21.530; M 21.073 und M 21.074.

geführte paritätische Mitbestimmung neue Möglichkeiten der Mitwirkung und verantwortlichen Mitgestaltung bot.[7]

Wilhelm Zangen und Hermann Winkhaus, die seit Mitte der 1930er-Jahre im Mannesmann-Vorstand zusammenarbeiteten, mussten sich erst an den von den Gewerkschaften ausgesuchten Arbeitsdirektor gewöhnen, der, was nicht verwundern kann, die betriebliche Sozialpolitik als sein ureigenstes Arbeitsgebiet betrachtete.[8] Insbesondere der für die technische Leitung der Konzerns verantwortliche Winkhaus, der es als „die Pflicht aller Vorstandsmitglieder betrachtete, sich über die Personal- und Sozialpolitik Gedanken zu machen und laufend damit zu befassen", war damit keineswegs einverstanden. Seiner Auffassung nach „trägt der Vorstand seit jeher, gerade auf dem Gebiet der Personal- und Sozialpolitik eine Gesamtverantwortung, die durch das Hinzutreten des Sozialdirektors nicht geringer geworden ist". „Die Menschenführung", so bekannte er 1955 in einem Schreiben an den Vorsitzenden des Aufsichtsrats der Mannesmann AG, „gehört zu den vornehmsten Aufgaben jedes Vorgesetzten, ganz besonders aber und vor allen anderen auch der technischen Werksleiter, keinesfalls darf er diese allein dem Sozialdirektor überlassen".[9]

Deshalb hatte er die Fragebogenaktion, die die Industriesoziologische Forschungsstelle des Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts der Gewerkschaften in den Jahren 1951 bis 1953 zum Thema „Arbeiter – Management – Mitbestimmung" in neun Werken der Stahlerzeugung und Stahlweiterverarbeitung Westdeutschlands, u. a. auch im Hüttenwerk Huckingen und im Röhrenwerk Rath sowie im Röhren- und Stahlräderwerk „Kronprinz" von Mannesmann, durchführte, mit kritischem Interesse verfolgt.[10] Zwar waren die insgesamt 16 Fragen, auf deren Klärung es das Institut abgesehen hatte, weder im Ansatz noch in ihren Ergebnissen neu. Die Unternehmensführung kannte, wie Winkhaus im Dezember 1954 in einem Referat zu diesem Thema ausführte, „sie schon längst als die vordringlichsten Probleme der Menschenführung im Betrieb". Wohl aber waren die Fragen vom Wirtschaftswissenschaftlichen Institut der Gewerkschaften erstmalig planmäßig angegangen worden; und die Ergebnisse, die es vorlegte, beruhten erstmalig auf einer wissenschaftlichen Grundlage. Das wurde von Winkhaus als wesentlicher Verdienst der Gewerkschaftsbefragung durchaus anerkannt.[11]

Allerdings betrachtete er diese Leistung nur als den Anfang einer systematischen Forschungsarbeit, an die es anzuknüpfen galt. Dazu musste vor allem ein unabhängiges Institut gefunden werden, das zudem über ein geeignetes Instrumentarium verfügte. Die vom Gewerkschaftsinstitut verwendete Fragebogenmethode hielt er nicht für optimal. Wenn aber schon die Fragen nicht dem Gegenstand gerecht wurden, dann konnten erst recht die Antworten darauf nicht zufrieden

[7] Wie Anm. 1, S. 279 – 283.

[8] Vgl. das Schreiben des Arbeitsdirektors Kohlitz an den Aufsichtsratsvorsitzenden der Mannesmann AG vom 18.01.1955, Mannesmann-Archiv, M 11.163.

[9] Ebd., Schreiben von H. Winkhaus an O. Rösler vom 10.02.1955; vgl. auch das Referat von H. Winkhaus anlässlich der Mannesmann-Konzerntagung am 14.01.1955; ebd. M 12.300, S. 1 und 3.

[10] H. Winkhaus (wie Anm. 4), S. 102; vgl. auch Vermerk Dr. W. Schneider für Dr. Geißeler vom 21.01.1955, Mannesmann-Archiv M 21.078.

[11] Mannesmann-Archiv, M 21.078, Memorandum über die Anlage und Durchführung einer betriebssoziologischen Untersuchung innerhalb der Mannesmann A.G. vom Institut für Sozialforschung vom 04.06.1954, S. 1; H. Winkhaus (wie Anm. 4), S.102; Mannesmann-Archiv, M 19.026 (3), Stellungnahme zu Fragen und Methoden gewerkschaftlicher Industriesoziologie, Köln 1953.

stellen. Verschiedene Institute wurden in Augenschein genommen, schließlich entschied sich Winkhaus für das Institut für Sozialforschung an der Johann Wolfgang von Goethe-Universität in Frankfurt a.M.. Die wissenschaftliche Neutralität des von den Professoren Max Horkheimer und Theodor W. Adorno geleiteten Instituts stand außer Zweifel; im Gegenteil, selbst die Gewerkschaften erkannten an, dass dieses seine Arbeiten in großer Unabhängigkeit durchführte und über Methodenkenntnisse verfügte, die vergleichbaren Einrichtungen in Deutschland damals noch weitgehend unbekannt waren.

Die marxistischen Wurzeln des Frankfurter Instituts spielten bemerkenswerterweise für Mannesmann keine Rolle;[12] jedenfalls wurden sie in der internen Korrespondenz nicht reflektiert. Der erhaltene Briefwechsel zwischen dem Institut und Mannesmann und insbesondere zwischen Dr. Hermann Winkhaus und Prof. Theodor W. Adorno belegt ein Verhältnis des gegenseitigen Vertrauens. Offensichtlich hatte die Soziologie, wie Adorno es später einmal formulierte,[13] ihre historische emanzipatorische Perspektive verloren. Ohne marxistisch oder handgreiflich antimarxistisch zu sein, war die Soziologie eine wertfreie empirische Wissenschaft geworden. Die Ergebnisse dieses Faches wurden damit auch für Unternehmen der privaten Wirtschaft „verwendungsfähig".

3. Das Frankfurter Institut

3.1 Gründung/Emigration/Neugründung

Das Institut für Sozialforschung an der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt a. M. war 1923 mit privaten Mitteln gegründet worden; bis 1933, bis zur Machtergreifung durch die Nationalsozialisten, war das Institut das Zentrum für empirische Soziologie in Deutschland. Nach der Schließung setzte es seine Arbeit erst in Genf, dann in Paris, London und ab 1937 an der Columbia-Universität in New York fort. Das offizielle Veröffentlichungsorgan war bis 1940 die „Zeitschrift für Sozialforschung"; sie erschien nach der Verlagerung des Instituts bis 1940 mit dem Verlagsort Paris, später unter dem Titel „Studies in Philosophy and Social Science" in New York.[14]

[12] Mannesmann-Archiv, M 12.300, Referat H. Winkhaus (wie Anm. 4), S. 4 – 5.

[13] Theodor W. Adorno, Zum gegenwärtigen Stand der deutschen Soziologie, in: ders., Soziologische Schriften, Bd. 1, Frankfurt a. M. 1979, S. 504.

[14] Clemens Albrecht, Günter C. Behrmann, Michael Bock, Harald Homann, Friedrich H. Tenbruck, Die intellektuelle Gründung der Bundesrepublik. Eine Wirkungsgeschichte der Frankfurter Schule, Frankfurt / New York 1999, S. 23 – 77; vgl. a. International Institute of Social Research: A Report on Horkheimers History and Activities, 1933 – 1938, New York 1938. Institute of Social Research (Columbia University), Supplementary Memorandum on the Activities of the Institute from 1939 to 1941, Ms 1941; Martin Jay, The Dialectical Imagination. A History of the Frankfurt School and the Institute of Social Research 1923 – 1950, Boston / Toronto 1973, S. 220 – 252, 281 – 299; Herbert Marcuse, Der Einfluss der Emigration auf das amerikanische Geistesleben, in: Philosophie und Soziologie, Jahrbuch für Amerikastudien, Heidelberg 1965, Vol. X; Theodor W. Adorno, Scientific Experiences of a European Scholar in America, in: Perspectives in American History, Harvard University, II (1968); Wissenschaftliche Erfahrungen in Amerika, in: Neue deutsche Hefte 16 (1969) H. 2, S. 3 ff; M. Rainer Lepsius (Hrsg.), Soziologie in Deutschland und Österreich 1918 – 1945. Materialien zur Entwicklung, Emigration und Wirkungsgeschichte (Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 23) Opladen 1981. Ulrich Gmünder, Kritische Theorie; Karl Grünberg, Festrede gehalten zur Einweihung des Instituts für Sozialforschung an der Universität Frankfurt a. M. am 22. Juni 1924, (Frankfurter Universitätsreden 20), Frankfurt a. M. 1924.

Die Neugründung des Instituts in Frankfurt a. M., im Jahre 1950, hatten eine Spende aus dem Melloy-Fonds sowie Zuschüsse des Landes Hessen und der Stadt Frankfurt a. M. ermöglicht. Die Einweihung des neuen Hauses fand am 14. November 1951 statt. Das Institut war der Universität angeschlossen, verwaltete sich jedoch in der Form einer Stiftung selbst. Der Forschung und der Lehre dienend, war es sein Ziel, die von ihm mit entwickelten modernen amerikanischen Methoden empirischer Sozialforschung in Deutschland zu fördern und mit der Tradition der deutschen Sozialwissenschaften zu verbinden. Neben empirischen Forschungsaufgaben widmete sich das Institut Studien auf den Gebieten der theoretischen und historischen Soziologie und der Sozialpsychologie. In Vorlesungen und Seminaren sowie durch zahlreiche Vorträge von Experten des In- und Auslandes wurden Studenten in den Methoden der empirischen Sozialforschung ausgebildet und zugleich mit den Problemen der theoretischen Soziologie vertraut gemacht. Das Frankfurter Institut war und ist bekannt wegen seiner Konzeption der Kritischen Theorie.[15]

3.2 Die Leiter: Max Horkheimer und Theodor W. Adorno

Leiter des Frankfurter Instituts waren die Professoren Max Horkheimer und Theodor W. Adorno. Horkheimer galt als hervorragender Vertreter der so genannten Sozialphilosophie. Er hatte sich im In- und Ausland umfassende kaufmännische und volkswirtschaftliche Kenntnisse erworben, dann Philosophie studiert und sich mit einer Arbeit über den deutschen Philosophen Immanuel Kant habilitiert.[16] 1930, im Alter von erst 35 Jahren, wurde er Ordinarius für Sozialphilosophie an der Universität Frankfurt a. M.; im Jahr darauf übernahm Horkheimer die Leitung des Instituts für Sozialforschung.

Bereits im Jahre 1930 hat das Institut unter Leitung von Horkheimer und der Mitarbeit von Erich Fromm eine Studie über die Mentalität der Arbeiter in der Weimarer Republik erarbeitet. Dabei handelte es sich um die erste wichtige Arbeit, die dem Bereich der „Kritischen Theorie" zugeordnet wird. Zu dieser Zeit behaupteten in der Arbeit des Instituts die Ergebnisse der theoretischen Überlegung den Vorrang gegenüber den Fakten; die durch die Interviews gewonnenen Ergebnisse dienten der Vervollständigung und Veranschaulichung. Dem Institut und seinen Mitarbeitern blieben nur wenige Jahre der Arbeit in Frankfurt, denn die Nationalsozialisten schlossen es und zwangen seinen Leiter zur Emigration. Über Genf und Paris kam er nach New York, wo er 1934 zum Direktor des „Institute of Social Research" ernannt wurde. Danach

[15] Clemens Albrecht u. a. (vgl. Anm. 13), S. 76 – 77, 97 – 129, 169 – 185, 247 – 311; Martin Jay (ebd.), S. 42 – 85, 105, 255 – 267. Institut für Sozialforschung (Hrsg.), Ein Bericht über die Feier seiner Wiedereröffnung, seine Geschichte und seine Arbeiten, Frankfurt a. M. 1952; Hellmut Becker, Horkheimers und Adornos Rückkehr. Auswirkungen auf das deutsche Denken der Nachkriegszeit, in: A. Nachama / J. H. Schoeps (Hrsg.), Aufbau nach dem Untergang. Deutsch-Jüdische Geschichte nach 1945. In memoriam Heinz Galinski, Berlin 1992, S. 365 – 371; Horkheimer, Adorno, Marcuse, Habermas, Stuttgart 1985; René König, Max Horkheimer, Theodor W. Adorno, Die kritische Theorie, in: K. Fassmann (Hrsg.), Die Großen der Weltgeschichte, Bd. 11, Zürich 1978, S. 652 – 667; Claus-Dieter Krohn / Patrick von zur Mühlen (Hrsg.), Rückkehr und Aufbau nach 1945. Deutsche Remigranten im öffentlichen Leben Nachkriegsdeutschlands, Marburg 1997; Ulrike Migdal, Die Frühgeschichte des Frankfurter Instituts für Sozialforschung, Frankfurt / M / New York 1981; Mannesmann-Archiv, M 21.076, Vermerk Dr. Schneider vom 28.12.1954, S. 8 –10.

[16] Max Horkheimer, Kants Kritik der Urteilskraft als Bindeglied zur theoretischen und praktischen Philosophie, Stuttgart 1925; vgl. ders., Dialektik der Aufklärung, Amsterdam 1947.

wirkte er in Los Angeles. 1949 folgte er dem Ruf auf den Lehrstuhl für Philosophie und Soziologie an die Johann Wolfgang Goethe-Universität und kehrte nach Frankfurt a.M. zurück.[17] Bereits während seiner Zeit in Los Angeles hatte Horkheimer eng mit dem in Frankfurt a.M. geborenen und nur wenige Jahre jüngeren Kollegen Theodor W. Adorno zusammengearbeitet. 1947 hatten sie gemeinsam das stark beachtete Werk „Dialektik der Aufklärung" veröffentlicht.[18] Adorno lehrte seit 1950 an der Universität in Frankfurt. An der Mannesmann-Studie waren beide mit ihren Mitarbeitern am Institut für Sozialforschung, darunter Ludwig von Friedeburg als Leiter der Studie, beteiligt. Dabei scheint Adorno Organisator und Ansprechpartner für das auftraggebende Unternehmen gewesen zu sein. Während Horkheimer lediglich in einem Beitrag in der „Deutschen Zeitung und Wirtschafts-Zeitung„ die Studie unter dem Titel „Menschen im Großbetrieb, Meinungsforschung in der Industrie" vorstellte, führte Adorno alle Gespräche mit dem Vorstand der Mannesmann AG zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbearbeitung der Studie. Die Vermerke über diese Gespräche und der umfangreiche Briefwechsel zeigen, wie intensiv dieser sich mit der Thematik auseinander gesetzt hat. Die Studie ist 1953 als Band 3 der Frankfurter Beiträge zur Soziologie im Auftrag des Instituts für Sozialforschung von Theodor W. Adorno und Walter Dirks herausgegeben worden. Dirks wird in dem von Adorno unterzeichneten Vorwort neben 13 weiteren „als Mitarbeiter der Studie in all ihren Sektoren bis zur abschließenden Redaktion" genannt.[19]

3.3 Die Methoden

Das Institut dürfte, als es die Mannesmann-Studie übernahm, über den zur damaligen Zeit modernsten und reichhaltigsten Methodenapparat der Soziologie in Deutschland verfügt haben. Seine praktischen Erfahrungen mit der amerikanischen Sozialforschung kamen ihm dabei maßgeblich zu Hilfe. Drei große Untersuchungen hatte das Institut bereits in den Vereinigten Staaten durchgeführt: eine Studie zu „Autorität und Familie", eine Antisemitismusstudie und die „Study in Prejudice"; diese lagen seit 1949 in fünf Bänden vor. Von den gewonnenen Ergebnissen abgesehen waren diese Studien vor allem auch deshalb interessant, weil sie erschöpfende Auskunft über die methodischen Voraussetzungen der Institutsarbeit gaben. Auch in Deutschland waren seit der Neugründung bereits mehrere Untersuchungen durchgeführt worden, u. a. eine Gruppenstudie zu aktuellen staats- und sozialpolitischen Problemen (Kriegsschuld, Jugend, Juden, Besatzungsmächte), eine Radiostudie, die die Reaktion der Bevölkerung auf ausländische Rundfunksendungen, vor allem

[17] Helmut Gumnior / Rudolf Ringguth, Max Horkheimer, Reinbek 1972; Institut für Sozialforschung (Hrsg.), Sociologica. Aufsätze. Max Horkheimer zum sechzigsten Geburtstag gewidmet, Frankfurter Beiträge zur Soziologie Bd. 1, Frankfurt a. M. 1955; Norbert Altwicker / Alfred Schmidt (Hrsg.), Max Horkheimer heute: Werk und Wirkung, Frankfurt a. M. 1986; Maimon Maòr, Max Horkheimer, in: Köpfe des XX. Jahrhunderts, Bd. 95, Berlin 1981; Zvi Rosen, Max Horkheimer, München 1995.

[18] Max Horkheimer / Theodor W. Adorno, Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente, Amsterdam 1947, Frankfurt 1969; Martin Jay, Adorno in Amerika, in: Ludwig von Friedeburg / Jürgen Habermas (Hrsg.), Adorno Konferenz 1983, Frankfurt a. M. 1983, S. 354 – 387.

[19] Ralf Darendorf, Theodor W. Adorno. Rede bei der Trauerfeier am 13.8. 1969 auf dem Frankfurter Hauptfriedhof, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 21 (1969), S. 709 – 711; René Görtzen, Theodor W. Adorno: Vorläufig Bibliographie: in: L. v. Friedeburg / J. Habermas (vgl. Anm. 17), S. 402 – 471; Jürgen Habermas, über Theodor W. Adorno, Frankfurt a. M. 1968; Hartmut Scheible, Theodor W. Adorno, Reinbek 1989; Rolf Wiggershaus, Theodor W. Adorno, München 1987.

der „Stimme Amerikas", untersuchte, eine Universitätsstudie mit Frankfurter Studenten und schließlich, als Teil eines internationalen Forschungsauftrages, eine Studie, die die typischen deutschen Vorstellungen vom französischen Nachbarn erkunden sollte.

In allen diesen Studien wurden die Methoden ausgebildet und weiter vervollkommnet. Dabei handelte es sich um zwei getrennte und erst in der Auswertung zusammengeführte Untersuchungsgänge, nämlich um Einzelinterviews nach sorgfältig vorbereiteten Leitfäden und um Gruppendiskussionen, die durch einen so genannten Grundreiz eingeleitet und durch Standard-Argumente in der gewünschten thematischen Richtung gehalten wurden. Das Interview-Verfahren vermeidet den Nachteil der Fragebogen-Methode. Während Letztere auf der Grundlage einer teils konstruierten, teils verstümmelten Gesprächssituation arbeitet sowie nicht über die Feststellung von Fakten und einfacheren Beziehungen hinauskommt, schafft die vom Frankfurter Institut verwendete und bereits 1930, anlässlich der Arbeiter-Studie,[20] ausgebildete Interview-Methode eine natürliche Gesprächssituation; das Gespräch findet nicht auf einer abstrakten Ebene statt und ist nicht ausschließlich auf die Antworten „ja" und „nein" fixiert, sondern vollzieht sich im intensiven Gedankenaustausch der Gesprächspartner.

Das wirkt sich auch auf die Fragestellung aus. Die Fragen können komplizierter gehalten, d. h. es können schwierigere Gegenstände behandelt werden. Zwar ist auch das Interview in seinen Fragen vorentworfen und insofern konstruiert, aber für die Antworten besteht ein wesentlich größerer Spielraum. Deshalb ist die Gefahr geringer, dass man nur das als Antwort erhält, was vorab hineingefasst wurde. Im Unterschied zum Vorgehen des Gewerkschaftsinstituts, das die Fragebogen austeilte und in Kauf nahm, dass auch Unternehmensfremde sich am Ausfüllen beteiligten und dass die eingereichten und ausgewerteten Bögen nicht mehr der Struktur des Betriebs oder Werkes entsprachen, führte das Frankfurter Institut mit ausnahmslos allen als repräsentativ ausgewählten Interviewpartnern Gespräche, in denen die Arbeiter erstmals mit den Fragen konfrontiert wurden und weitgehend unbeeinflusst durch Dritte antworteten. Die Interview-Methode stößt jedoch gleichfalls an ihre Grenzen; auch sie ist primär auf den rationalen Teil der Meinungsbildung festgelegt. Emotionale Wurzeln, die neben den gedanklichen Voraussetzungen die Meinungen maßgeblich mitbegründen, werden kaum oder nur zufällig miterfasst. Das jedoch ist gerade bei einer Betriebsbefragung von Nachteil, denn der so genannte „sachlich-nüchterne" Bereich der Wirtschaft ist, was die menschlichen Reaktionen betrifft, so wenig vernunftbestimmt, so stark gefühlsmäßig geprägt wie kaum ein anderer Lebensbereich.

Dieser Tatsache trug das Frankfurter Institut mit seinem zweiten Untersuchungsgang, den bereits genannten Gruppendiskussionen, Rechnung. Dadurch konnte außer den gedanklich erfassten, als Argument verarbeiteten Ursachen der Meinungsbildung, auch deren emotionalen Wurzeln nachgegangen werden. In der Gruppe „Gleichgesinnter", unter „Schicksalsgenossen", besteht eine andere Gesprächssituation; es bietet sich die Gelegenheit, sich „auszusprechen". Um dies nicht ungesteuert laufen zu lassen – schließlich wollte man ja über ein bestimmtes Thema etwas

[20] Clemens Albrecht u. a. (vgl. Anm. 13), S. 43 – 47; Martin Jay (vgl. Anm. 13), S. 116; Mannesmann-Archiv, M 21.076, Schneider, zur Anlage und Durchführung der betriebssoziologischen Untersuchung bei Mannesmann vom 21.06.1954; ebd., Memorandum des Instituts für Sozialforschung der Johann Wolfgang Goethe-Universität über die Anlage und Durchführung einer betriebssoziologischen Untersuchung innerhalb der Mannesmann A. G. vom 04.06. 1954; M 12.300, Referat Winkhaus anlässlich der Konzerntagung am 14.01.1955, S. 7 – 8; M 21.078, Vermerk Dr. Schneider für Dr. Geißeler vom 28.12.1954, S. 2 – 13.

erfahren –, wurden die Hilfsmittel des „Grundreizes" und des „standardisierten Arguments" eingesetzt. Der Grundreiz legt den thematischen Rahmen des Gespräches fest und stimuliert darüber hinaus die Bereitschaft, sich zum vorgegebenen Thema zu äußern. Bei den standardisierten Argumenten, die erst im zweiten Teil der Unterhaltung eingesetzt werden, handelt es sich um sachlich begründete, vernünftige Urteile zu den behandelten Themen, die der Diskussionsleiter je nach Notwendigkeit einwirft in der Absicht, entweder um ein zu weites Abschweifen vom Thema zu verhindern oder um den Gesprächspartnern die Gelegenheit zur Korrektur überspitzt vorgetragener Meinungen zu geben.
Die Interviews sind für die exakte quantitative Auswertung geeigneter; die Gruppendiskussionen kommen der qualitativen Interpretation, dem Verständnis der Situation, zugute. Das kombinierte Verfahren ist zeitraubend in der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung; es erfordert einen vergleichsweise hohen Aufwand an qualifiziertem Personal, aber es garantiert bei sorgfältiger Anlage eine sonst kaum erreichbare Differenzierung. Dennoch darf man keine Wunder erwarten, denn das Betriebsklima eines Werkes ist ein nur in grober Annäherung zu bestimmender Sachverhalt.[21]

4. Die Untersuchung

4.1 Ziel und Zweck der Untersuchung

Konzern- und Werksleitungen waren wegen der eingangs genannten Gründe stark daran interessiert, die für die Planung einer wirksamen Sozialarbeit erforderlichen Unterlagen zu erhalten und die „Nervenpunkte" bloßzulegen, die für das Auftreten von Konflikten und Spannungen innerhalb der Belegschaft wie zwischen Belegschaft und Werksleitung entscheidend sind – also festzustellen, in welchen Punkten die Belegschaft mit den Arbeitsbedingungen zufrieden war und was aus welchen Gründen kritisiert wurde. Kurz ausgedrückt: Man wollte wissen, wie es um das Betriebsklima bestellt war und welche Faktoren es positiv bzw. negativ beeinflussten. Dieses im höchsten Maße komplexe, vielschichtige Phänomen wird in seinem Charakter durch das Zusammenwirken verschiedener Faktoren bestimmt. Deshalb sollten nachstehende Fragenkomplexe behandelt werden:

- die Einstellung zur Arbeit und zum Arbeitsplatz
- die Beurteilung von Lohnform und Lohnhöhe
- das Verhältnis zu den Arbeitskollegen, den Vorgesetzten und der Arbeitnehmervertretung
- die Beurteilung sozialer Einrichtungen
- die Einstellung zur Mitwirkung/Mitbestimmung der Arbeitnehmer.

[21] Mannesmann-Archiv, M 12.300, Referat von Dr. H. Winkhaus anlässlich der Konzerntagung vom 14.01.1955, S. 4 – 7; ebd., M 21.078, Betreff: Referat zur industriesoziologischen Untersuchung des Frankfurter Instituts für Sozialforschung von Dr. Schneider am 28.12.1954; M 21.078, Memorandum über die Anlage und Durchführung einer betriebssoziologischen Untersuchung innerhalb der Mannesmann AG des Instituts für Sozialforschung vom 04.06.1954, S. 2 – 4; ebd., Vermerk „Zur Anlage und Durchführung der betriebssoziologischen Untersuchung bei Mannesmann„ von Dr. Schneider vom 21.06.1954; M 21.078, Schreiben Dr. H. Winkhaus an K. Harzig (Arbeitsdirektor der Mannesmann Hüttenwerke AG vom 04. Juni 1955).

Neben Konzernleitung und Werksführungen waren auch die Arbeitnehmer der untersuchten Werke sowie ihre Vertretungen an den Ergebnissen der Studie interessiert; zumindest die Verantwortlichen unter ihnen wollten über ihre auf eigene Erfahrungen gegründete Meinung zum Betriebsklima hinaus Genaueres und Zuverlässigeres erfahren – nicht zuletzt weil sie bereit waren, aus den gewonnenen Einsichten für die betriebliche Praxis Folgerungen zu ziehen. In welchem Umfange dies geschehen könnte, blieb zunächst offen; alle Beteiligten beanspruchten für sich die „Verwendungshoheit".

Die Mitbestimmung spielte sowohl bei der Gewerkschaftsstudie als auch bei der, die der Mannesmann-Vorstand in Auftrag gab, eine wesentliche Rolle. Obwohl die Mitbestimmung damals im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses stand, war ihr Charakter sehr vielen Arbeitnehmern nicht bekannt. Sollte man daraus den Schluss ziehen, dass sie in ihrer Bedeutung überschätzt wurde, dass sie überflüssig war? Gab es eine Arbeiterklasse und ein Klassenbewusstsein, gab es sie nicht oder nicht mehr? Hatten sich deren Inhalt und Struktur geändert? Wenn ja, wie? Darüber gab es höchst unterschiedliche Meinungen.

Vorausgesetzt werden konnte, dass die Kriege und insbesondere die Niederlagen in den Weltkriegen sowie die Spaltung Deutschlands, ferner die Erfahrungen mit der politischen Demokratie und der Diktatur, der Spaltung der Arbeiterbewegung und schließlich der Einheitsgewerkschaft, sowie die konstanten und veränderlichen Elemente des Lebensstandards seit 1914 das Bewusstsein der Arbeitnehmer tief beeinflusst hatten. Aber diese Veränderungen waren nicht in voller Deutlichkeit erkennbar geworden. Früher hatte man über die Arbeitnehmergesellschaft mehr gewusst. Anfang der 1950er-Jahre gehörte sie, wie Horkheimer in seinem o. g. Beitrag ausführte, „eher zu den weißen Flecken auf der soziologischen Landkarte Deutschlands". Sie war weitgehend unbekannt.

Während die Gewerkschaftsstudie die Einrichtungen und die Auswirkung der Mitbestimmung in den entflochtenen Werken zu erforschen suchte, wollte man bei Mannesmann wissen, was die Mitbestimmung für die Mitarbeiter bedeutete und was sie davon für sich erwarteten. Die Gewerkschaften gingen davon aus, dass die Mitbestimmung in der eingesetzten Form gut war; sie stellten diese weder im Ganzen noch in Teilen infrage, sondern fragten lediglich nach den objektiven betrieblichen Ordnungsverhältnissen und danach, ob die Mitarbeiter als Kollektiv damit übereinstimmten oder kontrastierten. Es ging nicht um den Menschen, sondern um das betriebliche Milieu – in seinen objektiven Strukturen und im Spiegelbild der kollektiven Meinungsäußerung der Arbeiterschaft. Bei der Mannesmann-Untersuchung handelte es sich um eine reine Meinungsforschung. Ihr lag keine gesellschafts- und sozialpolitische Theorie zugrunde, und es sollte auch keine Theorie durch die Ergebnisse der Studie erhärtet werden. Vielmehr sollten die Mitarbeiter unbeeinflusst sagen, was sie dachten und wollten.[22] Man rechnete allerdings fest damit, dass die von den Mitarbeitern geäußerten Auffassungen stärker betrieblich und weniger gesellschaftspolitisch orientiert sein würden und vielleicht Möglichkeiten gewähren würden, den gewerkschaftlichen Einfluss zu begrenzen.

[22] Mannesmann-Archiv, M 21.078, Schneider, Betreff: Referat zur industriesoziologischen Untersuchung des Frankfurter Instituts für Sozialforschung vom 28.12.1954, S. 2; ebd., Memorandum (vgl. Anm. 20), S. 4–6; ebd., M 12.300, Referat Dr. H. Winkhaus (vgl. Anm. 20), S. 7.

4.2 Gang der Untersuchung

Der Interview-Leitfaden und die methodischen Hilfsmittel der Gruppendiskussionen wurden vom Institut in Zusammenarbeit mit der Konzernleitung ausgearbeitet und in einer Voruntersuchung in den Werken Remscheid (Röhrenwerk) und „Consol 1/6" (Steinkohlenbergwerk) erprobt. Sie wurde durchgeführt, um eine Vorstellung vom Material zu gewinnen und die Methode zu planen. Die Hauptuntersuchung wurde dann im Zusammenwirken von Einzelinterviews und Gruppendiskussionen in den Werken „Consol 3/4" und „Unser Fritz" (Steinkohlenbergwerke), Huckingen (Hüttenwerk), „Grillo Funke" (Blechwalzwerk mit Stahlerzeugung), Rath (Röhrenwerk) und Kronprinz, Ohligs (Werk zur Herstellung von Stahlrädern und Präzisrohren) durchgeführt. Es wurden keine Werke der Vor- in die spätere Hauptuntersuchung einbezogen. Auch die Auswahl der Werke für die Vor- und Hauptuntersuchung erfolgte in Zusammenarbeit von Institut und Konzernleitung.[23]

Insgesamt wurden 1.178 Interviews (bei einer Gesamtbelegschaft von 37.000 Personen) geführt, (mit einem Umfang von 14.000 Seiten) aufgezeichnet und ausgewertet. An den 60 zwei- bis zweieinhalbstündigen Gruppendiskussionen – mit Gesprächsprotokollen von jeweils 50 bis 120 Seiten – nahmen weitere 600 Belegschaftsmitglieder teil. Die Auswahl der Gesprächs- und Diskussionspartner erfolgte, nach Rücksprache mit den Werksleitern und Meistern, nach einem bestimmten sozialstatistischen Schlüssel aus den Belegschaftskarteien; es handelte sich um eine repräsentative Auswahl, die also die Struktur der Belegschaft des jeweiligen Werkes spiegelte.[24]

Den Grundreiz zum Auftakt der Gruppendiskussionen lieferte die Tonbandaufnahme eines Dialogs, in dem die wichtigsten Fragen in einer zur folgenden Aussprache anregenden Form behandelt wurden. Die Diskussionen wurden für die spätere Auswertung auf Band aufgezeichnet. So entstand eine dem freien Gespräch angenäherte Situation, in der die Ansichten relativ unbefangen und in lebendigem Zusammenhang geäußert wurden – und nicht, wie insbesondere beim Fragebogen, jedoch auch beim Interview, in der Isolierung der gezielten Frage. Diese Diskussionen waren selbst Manifestation des Betriebsklimas.

4.3 Ergebnisse der Untersuchung und die Konsequenzen

4.3.1 Der Rohbericht

Bereits der zu Beginn des Jahres 1955 vom Institut vorgelegte Rohbericht enthielt eine Fülle wertvoller Erkenntnisse und Anregungen für die praktische Arbeit von Konzern- und Werksleitungen. Winkhaus ging darauf in seinem Vortrag anlässlich der Mannesmann-Konzerntagung, die wenige Tage später die mehr als 100 Mitglieder der Führungsmannschaft zusammenführte, ausführlich ein. Das Echo darauf – nicht nur innerhalb des Konzerns, sondern auch in der Öffentlichkeit – war so groß, dass die wesentlichen Ergebnisse – entgegen der bisherigen Übung des Instituts – in einer Zusammenfassung veröffentlicht wurden. Offensichtlich hatte Winkhaus seine Aktion nicht mit den Frankfurter Wissenschaftlern abgesprochen. Allerdings scheint ihm

[23] Mannesmann-Archiv, M 21.078, Vermerk Dr. Schneider für Dr. Geißeler vom 21.01.1955; ebd., dieselben, vom 28.12.1954; ebd., Vermerk Dr. Schneider für Dr. H. Winkhaus vom 21.06.1954, S. 20; ebd., M 12.300, Referat Dr. H. Winkhaus vom 14.01.1955, S. 7.

[24] Ebd., M 21.078, Vermerk Dr. Schneider für Dr. Geißeler vom 28.12.1954, S. 4; Vermerk Dr. Schneider für Dr. H. Winkhaus vom 21.06.1954; M 12.300, Referat Dr. H. Winkhaus vom 14.01.1955, S. 7.

weniger daran gelegen zu haben, „Verwendungs- und Interpretationshoheit" zu beweisen, als die sich nur einmal im Jahr bietende günstige Gelegenheit zu nutzen, die geschlossen versammelten Führungskräfte mit einigen wichtigen Ergebnissen der mit großer Spannung erwarteten Studie vertraut zu machen.

Überraschend war z. B., dass die gute Entlohnung für den Arbeitnehmer zwar die wichtigste Rolle spielte, aber für dessen Einstellung zum Werk von nachgeordneter Bedeutung war. Andere Faktoren waren für die Einstellung des Einzelnen zum Werk und zu seiner Arbeit wichtiger, beispielsweise die Sicherung gegen Arbeitslosigkeit, die faire Behandlung durch den Vorgesetzten, die Anerkennung seiner Leistung sowie erträgliche Bedingungen am Arbeitsplatz. Die Untersuchung konnte keinen greifbaren Zusammenhang zwischen Lohnhöhe und Lohnzufriedenheit feststellen. Dagegen stieg und fiel die Zufriedenheit mit der Entlohnung in dem Maße, in dem der Arbeiter seine Situation am Arbeitsplatz bewertete. Die Zufriedenheit mit dem Lohn war mehr Ergebnis als Voraussetzung, mehr Wirkung als Ursache eines guten Klimas am Arbeitsplatz.[25]

Selbstverständlich ist im gegebenen Zusammenhang zu berücksichtigen, dass in den Mannesmannwerken hohe, übertarifliche Löhne gezahlt wurden. Damals wie heute ist es niemandem gleichgültig, was er verdient; und eine wesentlich schlechtere Entlohnung würde das Ergebnis entsprechend beeinflussen. Unter den gegebenen Voraussetzungen ergab sich folgende Reihenfolge im Handlungsbedarf:

- Sicherheit des Arbeitsplatzes
- faire Behandlung durch den Vorgesetzten
- Anerkennung guter Leistungen
- Gewährleistung erträglicher Arbeitsbedingungen
- Aufstiegsmöglichkeiten
- gerechte Bezahlung

Obwohl sich die Mitarbeiter zum weitaus überwiegenden Teil vor einem Verlust des Arbeitsplatzes sicher fühlten, war für sie nichts wichtiger als die Sicherheit vor Entlassung. Das galt für Flüchtlinge genau so wie für Einheimische, für die junge Belegschaft nicht weniger als für die zum Stamm zählenden Arbeitskräfte. Deshalb setzte man bei Mannesmann fortan alles daran, das Sicherheitsgefühl weiter zu pflegen. Dies umso mehr, weil die Untersuchung zeigte, dass nur ein Fünftel der Belegschaftsmitglieder, die sich ihres Arbeitsplatzes sicher fühlten, eine gleichgültige oder negative Einstellung gegenüber ihrem Werk besaßen. Dagegen waren von denen, die ihren Arbeitsplatz nicht für krisenfest hielten, zu mehr als der Hälfte (52%) gegenüber Werk und Unternehmen negativ eingestellt.

[25] Ebd., M 12.300, Referat Dr. H. Winkhaus vom 14.01.1955, S. 4; ders. Betriebsklima und Mitbestimmung, in: Arbeit und Sozialpolitik 9 (1955) Nr.4, S. 103; M 21.078, Schreiben von Fritz Thunig (Grubenvorstand) an Dr. H. Winkhaus vom 04.02.1955, S. 1 – 2; Schreiben des Vorstands der Bergbau-A.-G. Consolidation an Dr. H. Winkhaus vom 31.01.1955, S. 3; Schreiben Dr. H Winkhaus an Karl Harzig (vgl. Anm. 20), S. 4; Vermerk Dr. Schneider für Dr. H. Winkhaus vom 09.01.1956, betr. „Der Arbeiter wird Mitarbeiter", in: „Die Welt" vom 21.12.1955 und vom 12.01.1956, betr.: „Dirk Cattepoel (Sozialberater der Demag AG, Duisburg), „Sozialreise durch Deutschland"; Rohbericht: M 30.082 a.

Interessanterweise war die Furcht vor der Entlassung nicht in der negativen Einstellung dieser Gruppe zum Werk begründet. Wie das Institut herausfand, hätten auch diese ihren Kindern zum Eintritt bei Mannesmann geraten. Und nur die wenigsten, die ihren Arbeitsplatz wechseln wollten, dachten dabei daran, das Werk zu verlassen oder zu einem anderen Unternehmen zu gehen. Im Gegenteil, die Mehrzahl wollte im Werk, sogar im Betrieb bleiben und lediglich einen anderen Arbeitsplatz haben. Die Unternehmensleitung schloss daraus, dass diesen Arbeitnehmern auf dem zugewiesenen Arbeitsplatz die Möglichkeit fehlte, ihre Fähigkeiten zur Geltung zu bringen und sich als wichtiger, ja sogar als unentbehrlicher Teil des Ganzen zu fühlen. Durch einen bloßen Tausch des Arbeitsplatzes, so die Erkenntnis, war also manch latente Angst und Unruhe in der Belegschaft, die das Betriebsklima negativ beeinflussten, zu beseitigen.[26]

Von vielen Arbeitern wurde über das hohe Arbeitstempo, über die Hetze geklagt. Die Unternehmensleitung stand hier vor einem großen Problem; denn die Produktion musste, wenn nicht der Unternehmenserfolg und damit die Existenz des Unternehmens aufs Spiel gesetzt werden sollten, Vorrang haben. Wenn aber nicht das Arbeitstempo reduziert werden konnte, musste umso mehr die menschliche Selbstbehauptung, das Selbstbewusstsein der Arbeiter gestärkt werden.[27]

Es galt dem Gefühl und dem Eindruck entgegenzuwirken, der Betrieb sei ein menschlich nicht beeinflussbarer Mechanismus, der Arbeiter stehe im „Räderwerk". Hier kam vor allem den Vorgesetzten große Bedeutung zu. Überhaupt war das Verhältnis der Belegschaft zu den Vorgesetzten für das soziale Klima entscheidend; die Einstellung zum Werk, die Arbeitsplatzverbundenheit, die Aufgeschlossenheit gegenüber der zugeteilten Arbeit und die Einstellung zum Lohn wurden dadurch maßgeblich beeinflusst. Die Studie ließ keinen Zweifel daran, dass immer dann, wenn die Zufriedenheit mit der Behandlung durch den Vorgesetzten schlecht war, auch die Einstellung zum Arbeitsplatz und zum Lohn sowie die Beurteilung der Betriebsatmosphäre schlechter wurde. Beschwerden wurden vor allem über den rauen Umgangston, den fehlenden Kontakt und die Bevorzugung Einzelner geäußert; es waren also vorrangig psychologische Faktoren.[28]

Die Konzernleitung zog daraus umgehend die Konsequenzen und ermahnte zunächst alle Vorgesetzten bis hinunter zum Vorarbeiter, die Pflicht zur menschlichen Behandlung ihrer Untergebenen ernster zu nehmen. Es durfte unter keinen Umständen vorkommen, dass Arbeiten, die getan werden mussten, als Strafe angedroht wurden. Alles müsse getan werden, das Vertrauen der Belegschaft nicht zu enttäuschen, sondern zu erhalten und zu stärken. Der Arbeiter sollte mit seinen Wünschen, Sorgen und Beschwerden zum Vorgesetzten kommen und wissen,

[26] Dr. H. Winkhaus, Betriebsklima (vgl. Anm. 24), S. 104 - 105; „Das Wichtigste ist die Sicherheit des Arbeitsplatzes – Ergebnisse einer Sozialbefragung bei der Robert Bosch GmbH – verglichen mit dem Befragungsergebnis bei der Mannesmann AG, in: Westfälische Zeitung v. 17.12.1955.

[27] Dr. H. Winkhaus, Betriebsklima (vgl. Anm. 24), S. 105; Mannesmann-Archiv, M 12.300, Referat Dr. H. Winkhaus anlässlich der Konzerntagung vom 14.01.1955, S. 13; „Anständige Löhne und anständige Behandlung. Der Umgangston in den Betrieben könnte besser sein – Die Mannesmann AG fragte die Arbeiter und Angestellten", in: „Die Zeit" vom 20. Mai 1955; M 21.076, Schreiben Dr. H. Winkhaus an Ernst Tengelmann (Vorstand der Essener Steinkohlenbergwerke A.-G.) vom 16.08.1956, S. 2.

[28] Dr. H. Winkhaus, Betriebsklima (vgl. Anm. 24), S. 105 – 106; M 21.078, ders., Referat anlässlich der Konzerntagung vom 14.01.1955, S. 13 – 18; Schreiben W. Blankmeister (Bergwerksdirektor) an Dr. H. Winkhaus vom 27.01.1955; M 12.300 Vermerk Dr. Schneider für Dr. H. Winkhaus, betr.: „Nachtrag zur Stichwortsammlung für die Konzerntagung" vom 12.01.1956.

dass diese berücksichtigt würden. Um eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre zu schaffen, sollten häufiger Zusammenkünfte im kleineren Rahmen stattfinden, an denen auch obere Führungskräfte teilnehmen sollten.[29]

Um den gewünschten und für das gute Klima unabdingbaren Betriebsfrieden herzustellen und zu sichern, sollten verstärkte Anstrengungen zur Integration der von der Stammbelegschaft mit Vorbehalt aufgenommenen Neu- und Jungbelegschaft – oft berufsfremde Personen, die zum großen Teil aus ihrer Heimat vertrieben worden waren – unternommen werden. Ferner sollte das Verhältnis zwischen Fach- und Produktionsarbeitern verbessert werden – die Facharbeiter, meist Handwerker, empfanden sich in der Großindustrie als „notwendiges Übel," die sich gegenüber den Arbeitskräften in der Produktion zurückgesetzt fühlten.[30]

Der Aufstiegswille innerhalb der Belegschaft war weit verbreitet. 70 Prozent der Befragten hatten erklärt, dass sie eine gebotene Aufstiegsmöglichkeit nutzen würden. Die meisten davon befanden sich im Alter von 20 bis 40 Jahren; sie zählten damit zu der Gruppe, die die bestehenden Möglichkeiten als zu gering beurteilten. Folglich sollte in Zukunft der Nachwuchs bei der Besetzung von Führungspositionen stärker berücksichtigt werden. Ein Arbeiter galt mit 25 Jahren als „vollwertig" und mit 30 bis 35 Jahren als arbeitserfahren genug, um eine betriebliche Führungsaufgabe übernehmen zu können. Dennoch wurden damals die Vorgesetzten aus der Gruppe der 40- bis 60-Jährigen ausgewählt.[31]

Die von Mannesmann aus Tradition praktizierte Sozialpolitik wurde von der Belegschaft, wie die Studie belegte, weitgehend anerkannt. Allerdings war der Grad der Anerkennung sehr verschieden. An erster Stelle stand für die Arbeiter der Gesundheitsdienst. Krankenversorgung und Gesundheitsvorsorge wurden von 81 Prozent der Befragten als „äußerst wichtig" und von nur einem Prozent als „nicht so wichtig oder überflüssig" betrachtet. Von vergleichbarer Bedeutung waren die Sicherung bzw. Verbesserung der Altersversorgung (73 % bzw. 1 %) und der Werkswohnungsbau (55 % bzw. 5 %). Lange nicht so wichtig schienen dagegen die Einrichtungen und Maßnahmen zu sein, auf die manche Werksleitung bis dahin ihre Aufmerksamkeit konzentriert hatte, nämlich Werkskantinen mit preiswerten Mahlzeiten, Sporteinrichtungen, Kulturprogramme, Möbelbeschaffungs- und Ferienprogramme. Wie bereits in anderem Zusammenhang festgestellt, setzte die Belegschaft auf Sicherheit auch im privaten Bereich und legte nur geringen Wert auf die Gestaltung des Privatlebens durch den Betrieb.[32]

[29] Mannesmann-Archiv, M 21.078, Schreiben des Vorstands der Bergbau A.-G. Consolidation an Dr. H. Winkhaus vom 31.01.1955, S. 3 – 4; dito Blankmeister vom 27.01.1955, S. 1 – 2; Schreiben Dr. H. Winkhaus an Tengelmann (Vorstand der Essener Steinkohlenbergwerke A.-G.) vom 16.08.1956, S. 2 – 5.

[30] Mannesmann-Archiv, M 21.078, Schreiben Dr. H. Winkhaus an E. Tengelmann (vgl. Anm. 26), S. 4; Schreiben W. Blankmeister an Dr. H. Winkhaus (vgl. Anm. 27) vom 27.01.1955, S. 2; Schreiben von F. Thunig an Dr. H. Winkhaus (vgl. Anm. 24) vom 04.02.1955, S. 3.

[31] Mannesmann-Archiv, M 12.300, Referat Dr. Winkhaus anlässlich der Konzerntagung vom 14.01.1955, S. 18 – 19; ders., Betriebsklima (vgl. Anm. 24), S. 107.

[32] Referat Dr. H. Winkhaus (vgl. Anm. 30), S. 19 – 20; des., Betriebsklima (vgl. Anm. 24), S. 107; Remscheider General-Anzeiger vom 18.12.1955, Sonderausgabe, S. 40 (Schaubild); Westfälische Zeitung vom 17.12.1955 (hier insbesondere die Schaubilder „Worauf es beim Arbeitsplatz ankommt„ und „Der Lohn allein tut es nicht" sowie die Ausführungen im Abschnitt „Die sozialen Leistungen"); „Die soziale Autonomie des Betriebes. Im gesellschaftlichen Kräftespiel – Betriebsklima – Untersuchungen bei Mannesmann", in: Weser Zeitung / Bremer Börsen-Zeitung v. 25.10.1955, S. 11.

Die Mitbestimmung, so das überraschende Ergebnis der Studie, stellte keinen besonderen Betriebsfaktor neben anderen dar. Aus der Sicht der Belegschaft war sie mit dem Problem des gesamten betrieblichen Klimas identisch. In den Erwartungen, die die Arbeiter damit verknüpften, spiegelten sich zugleich deren Gedanken darüber wider, wie ein gutes Arbeitsklima in den Betrieben zu erreichen sei. Durchweg war jedoch die Kenntnis der eigentlichen Mitbestimmungsfunktionen erstaunlich gering. Nur 16 Prozent der Befragten wussten, wie der Aufsichtsrat mitbestimmter Unternehmen zusammengesetzt war. Ähnlich negativ fiel das Ergebnis auf die Frage nach dem Rechtsstreit aus, den der Mannesmann-Betriebsrat angestrengt hatte („Lex Mannesmann").
Immerhin betraf dies die Struktur der Obergesellschaft. Obwohl Werkszeitung und die Tagespresse – sowie die Mitgliederzeitung der Metallgewerkschaft – ausführlich darüber informiert hatten, war der Rechtsstreit 79 Prozent der Befragten nicht bekannt (letztlich hatte nur ein einziges Belegschaftsmitglied gewusst, dass es darum ging, ob die Obergesellschaft dem Montanmitbestimmungs- oder dem Betriebsverfassungsgesetz unterlag – eine Frage, die bis zum Ende des Unternehmens unter dem Namen Mannesmann von Bedeutung bleiben sollte).
Offensichtlich hatten die Arbeiter eine andere Vorstellung von Mitbestimmung. Sie wollten nicht verwaltet werden, sondern selbst mitgestalten und erleben; sie wollten sich als Träger der Mitbestimmung fühlen können. Das stand im Gegensatz zur gewerkschaftlichen Auffassung, für die Mitbestimmung in erster Linie ein ökonomisches Ordnungsprinzip, ein Instrument zur Umgestaltung der bestehenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ordnung war. Die Arbeiter sahen das eigentliche Feld der Mitbestimmungspraxis im eigenen Betrieb und darüber hinaus im eigenen Werk, d. h. in dem Bereich, den sie überschauen und in dem sie sich zu verantwortlicher Tätigkeit entfalten konnten. Entsprechend fiel das Ergebnis auf die Frage aus, bei was die Arbeitnehmer hauptsächlich mitreden sollten. 70 Prozent meinten: „Nur Fragen der Unteren Ebene (soziale Fragen, eigene Entlohnung, Personalfragen, eigene Arbeit und Arbeitsorganisation).[33]

4.3.2 Schlussbericht und Spezialberichte

Der Rohbericht war als erste Information des Auftraggebers gedacht; deshalb ging er in insgesamt drei Exemplaren an den Vorstand der Mannesmann AG.[34] Später sollte er auch den Vorständen und Leitern der in die Untersuchung einbezogenen Produktionsgesellschaften und Werke zur persönlichen Kenntnisnahme zugänglich werden. Eine Indiskretion nach der Mannesmann-Konzerntagung mit dem Referat von Winkhaus zwang jedoch Konzernleitung und

[33] Referat Dr. H. Winkhaus (vgl. Anm. 30), S. 20 – 24; ders., Betriebsklima (vgl. Anm. 24), S. 107 – 109; Vermerk Dr. W. Schneider für Dr. H. Winkhaus, betr.: „Nachtrag zur Stichwortsammlung für die Konzerntagung" vom 12.01.1956, S. 1 – 2; ebd., Rededisposition zum Referat Dr. Kohlitz am 01.02.1956 zum Thema „Die Betriebsklimauntersuchung im MW-Bereich. Deutung und Schlussfolgerungen", S. 2; ebd., Schreiben von Prof. Dr. Max Horkheimer an Dr. H. Winkhaus vom 25.01.1955 (mit den Bemerkungen zu dessen Vortrag zum Thema „Mitbestimmung"; „Mannesmann AG nimmt Stellung. Gewerkschaft denkt zuviel an Einfluss auf Wirtschaftspolitik", in: „Industriekurier" vom 22.01.1955; Mitteilung der Mannesmann AG an die Presse vom 21.01.1955 (bezugnehmend auf die Meldungen der „Neue Rhein-Zeitung" vom 20. und 21.01.1955). Die Mitbestimmung in Kritik und Vorstellung des Arbeiters. Zwei Studien zum Arbeitsklima und zur Mitbestimmung, in: „Industriekurier" v. 14.04.1955, S. 7.

[34] Mannesmann-Archiv, M 30.082 a.

Institut, von dieser ursprünglichen Absicht Abstand zu nehmen. Unsachliche Pressemeldungen in mehreren Tageszeitungen und eine entstellende Darstellung auf einem Gewerkschaftskongress erregten Unruhe bei den Belegschaften sowie Aufsehen in der breiten Öffentlichkeit und nötigten zur Verteilung des Rohberichts über den vorgesehenen engen Kreis hinaus, z. B. an die Betriebsräte der betroffenen Werke und an die Mitglieder des Aufsichtsrates der Mannesmann AG. Sie zwangen darüber hinaus das Institut, sich mit dementierenden bzw. richtig stellenden Beiträgen an die Presse zu wenden.[35] Horkheimer veröffentlichte einen ausführlichen Aufsatz in der „Deutschen Zeitung und Wirtschaftszeitung,"[36] Dirks berichtete in der „Neuen Rheinzeitung" über die Untersuchung.[37]

Es setzte eine lebhafte Diskussion über die Mannesmann-Untersuchung ein, die insbesondere die Methoden betraf. Sie vermochte jedoch nichts Wesentliches beizutragen. Eine Ausnahme bildete das ausführliche Gutachten von Hartzig, dem Arbeitsdirektor der Mannesmann-Hütte in Duisburg. Zwar waren die Einwände gegen das methodische Vorgehen auch in diesem Fall unberechtigt, aber seine übrigen Anregungen und Hinweise waren nicht zuletzt für die Untersuchenden selbst wertvoll und sind der endgültigen Formulierung der Ergebnisse durch das Institut zugute gekommen. Übrigens war es das Wirtschaftswissenschaftliche Institut der Gewerkschaften, das als erstes gegen die aus Missverständnissen und Unkenntnis entwickelte Skepsis entschieden Front machte und Methoden und Ergebnisse der Frankfurter Studie denkbar positiv bewertete.[38]

Der Schlussbericht, im Juli 1955 fertig gestellt,[39] der dann in gestraffter Form veröffentlicht wurde, enthielt nicht nur ein ausführliches methodisches Kapitel, sondern auch detaillierte Angaben zu den einzelnen Werken.[40] Insbesondere die schließlich vorgelegten werksspezifischen Berichte waren bemüht, alle auftretenden Probleme, die im Rohbericht und in der Zusammenfassung nur ganz allgemein für die Gesamtbelegschaft dargestellt worden waren, zu lokalisieren. Mit diesen Berichten hatten die Werksleitungen ein Mittel an der Hand, um genau feststellen zu können, wo es in ihrem Betrieb Spannungen und Schwierigkeiten gab und wo man den Hebel zu ihrer Beseitigung ansetzen musste.

Es würde zu weit führen, wollte man an dieser Stelle alle Werksberichte[41] würdigen. Um jedoch einen Einblick, vor allem was die Bedeutung der Untersuchung für die Werkspraxis anbetrifft,

[35] Ebd., M 21.078.

[36] Max Horkheimer, Menschen im Großbetrieb. Meinungsforschung in der Industrie, in: Deutsche Zeitung und Wirtschaft-Zeitung v. 19.02.1955.

[37] Mannesmann-Archiv, M 21.078.

[38] Ebd., Schreiben von Dr. H. Winkhaus an Hartzig vom 04.06.1955; Schreiben von W. Blankmeister an Dr. H. Winkhaus vom 27.01.1955; Schreiben des Vorstands der Bergbau-A.-G. Consolidation vom 31.01.1955; Schreiben von F. Thunig an Dr. H. Winkhaus vom 04.02.1955.

[39] Mannesmann-Archiv, M 30.082; M 21.078.

[40] Betriebsklima. Eine industriesoziologische Untersuchung aus dem Ruhrgebiet (Frankfurter Beiträge zur Soziologie, i. A. des Instituts für Sozialforschung hrsg. v. Theodor W. Adorno und Walter Dirks, Bd. 3), Frankfurt a. M. 1955; vgl. a. Mannesmann-Archiv, M 21.078, Schreiben von Dr. H. Winkhaus an Dr. Wolfgang Linz vom 10.02.1955; ebd., Memorandum des Instituts für Sozialforschung vom 04.06.1954, S. 6; Schreiben von Dr. H. Winkhaus an K. Hartzig (vgl. Anm. 20) vom 04.06.1955, S. 5; Vermerk Dr. W. Schneider für Wilhelm Zangen (Aufsichtsratsvorsitzender der Mannesmann AG) vom 01.09.1955.

[41] Mannesmann-Archiv, M 21.082 a.

zu vermitteln, soll wenigstens der Bericht über die Untersuchung des Betriebsklimas in zwei Zechenbetrieben der Essener Steinkohlenbergwerke AG in wesentlichen Punkten vorgestellt werden. Es waren die alten Schwierigkeiten, die das Betriebsklima im Bergbau schon seit Jahren gefährdeten, nämlich Fluktuation, harte Arbeitsanforderungen und das schlechte Verhältnis zwischen Arbeitern und Vorgesetzten. Der Spezialbericht behandelt diese Fragen jedoch nicht im Stil einer allgemeinen theoretischen Auseinandersetzung, sondern – und das machte ihn für den Betriebsalltag so wichtig – er bemühte sich zu zeigen, an welchen Stellen des Betriebes und in welchen Gruppen der Belegschaft sich diese Probleme besonders hart auswirkten.

So wurden Vergleichsanalysen zwischen den beiden Zechen „Unser Fritz" und „Consolidation" vorgenommen. Auch innerhalb der Zechenbelegschaften ging der Bericht den verschiedenen Funktionsbereichen gesondert nach, verglich das Verhalten und die Einstellung der Über- und Untertagebelegschaft miteinander und analysierte auch die Untertagebelegschaft nach arbeitstechnischen Gesichtspunkten. Daraus ergab sich eine Reihe wertvoller Hinweise, die der allgemeine Abschlussbericht noch nicht enthalten hatte.

Die Belegschaft von „Unser Fritz" schien entschieden mehr Anlass zur Klage über ihre Vorgesetzten zu haben; auch ihr Verhältnis zum Betriebsrat war sichtbar schlechter - zugleich fehlte es am Zutrauen in die Aktionsfähigkeit dieses Mitwirkungsorgans. Man war objektiv schlechter unterrichtet über die betrieblichen Verhältnisse, und man hielt sich auch subjektiv für schlechter informiert. (Winkhaus nannte in einem Schreiben an den Zechenchef Tengelmann[42] als einen Grund dafür die räumliche Entfernung des Betriebes vom Sitz der Verwaltung; andererseits waren die politischen Verhältnisse auch weitaus schwieriger).

In anderen, nicht weniger wichtigen Punkten war die Belegschaft nicht unzufriedener als die Kollegen auf der anderen Zeche. Jedoch „gerade das Zusammentreffen einer akuten Unzufriedenheit mit den Vorgesetzten", so die Konzernleitung, „und eine Resignation gegenüber den Fähigkeiten und Möglichkeiten des Betriebsrats ist besonders gefährlich auch für die Gesamteinstellung zum Betrieb. Wer sich sowohl über seine Vorgesetzten als auch über seine eigene Interessenverwertung derart negativ äußert wie die Belegschaft von >Unser Fritz<, gibt damit zu erkennen, dass er sich in jeder Beziehung verlassen und auf sich selbst gestellt fühlt. Völlige Resignation oder eine Radikalisierung müssen auf lange Sicht die Folge sein. Und beides müssen wir unter allen Umständen verhindern."[43]

Daraus ergab sich nach Auffassung von Winkhaus die Aufgabe, der Vorgesetztenschulung gerade auf „Unser Fritz" verstärktes Augenmerk zu schenken und die Betriebsräte auf ihre schwache Stellung in der Belegschaft nachdrücklich und mit Hoffnung auf Veränderung aufmerksam zu machen. Später erörterte die Werksleitung anlässlich einer gemeinsamen Sitzung mit den Betriebsräten die Resultate der Studie und diskutierte in aller Öffentlichkeit, was geschehen musste, um das Vertrauen wieder herzustellen. Das Selbstbewusstsein der Betriebsräte sollte gestärkt werden, und die Belegschaft sollte wieder das Gefühl haben, ihre Vertretung besäße Einfluss und mache diesen auch zu ihrem Vorteil geltend. Das müsste sich, davon war die Konzernleitung überzeugt, auf das Betriebsklima positiv auswirken. Als Reaktion auf den insbesondere von den Belegschaften der Bergbaubetriebe beklagten rüden Umgangston wurden die

[42] Ebd., M 21.078, Schreiben von Dr. H. Winkhaus an E. Tengelmann vom 16.08.1956.
[43] Ebd.

unteren Vorgesetzten entsprechend geschult. Außerdem wurden Überlegungen darüber angestellt, ob diese nicht von Verwaltungsaufgaben entlastet werden sollten.
Mit Schrecken stellte Winkhaus, der aus dem Steinkohlenbergbau kam (Bergassessor a. D.!), fest, dass in beiden Bergbaubetrieben die Untertage-Belegschaft, also die eigentlich produktive Belegschaftsgruppe, in allen wesentlichen Fragen bei weitem am negativsten reagiert hatte und auch zum Beruf und zur Zeche einen sichtlich negativen Standpunkt einnahm. Zwar war dabei zu berücksichtigen, dass dieses Ergebnis vor allem durch die Haltung der Neubelegschaft zustande gekommen war, die ja vorwiegend unter Tage arbeitete. Man war sich darüber im Klaren, dass diese noch nicht integriert war und noch nicht endgültig für den Bergbauberuf hatte gewonnen werden können. „Aber", so Winkhaus, „was bisher wohl kaum so klar gewesen ist, das durch die Ergebnisse der Studie aber erschreckend deutlich wird, ist, dass sich die Haltung dieser Neubelegschaft längst auch auf die Stammbelegschaft übertragen hat und die gesamte Belegschaft vor Kohle, gleichviel ob sie bergfremd ist oder zum Stamm gehört, in einer sichtbaren Opposition zu ihrer Arbeit und zur Zeche steht. Gerade auf diesen Sektor kommt es uns aber in erster Linie an."[44]
Hier waren also systematische Gegenmaßnahmen dringlicher als irgendwo sonst. Es wurde geprüft, ob innerhalb des betrieblichen Lohnsystems genügend für die finanzielle Herausstellung dieser Gruppe getan wurde. Darüber hinaus sollten die Vorgesetzten gerade dieser Gruppe besonders sorgsam ausgewählt und hier noch mehr für die Vergrößerung des Vorgesetztenstabes und gegebenenfalls auch für die Neuordnung seiner Funktionen etwas getan werden. Auch der Informationsdienst, vor allem sein wirksamstes Mittel, das Gruppengespräch, sollten nun verstärkt eingesetzt werden. Das Sozialreferat, das im Bergbau gut ausgebaut war, wurde verstärkt in die Integrationsbemühungen eingebunden.
Den Beschwerden über einige Knappschaftsärzte, die angeblich Berufskrankheiten nicht anerkannten, sollte nachgegangen werden. „Hier müssen wir uns in unserem eigenen Interesse entschieden vor unsere Belegschaft stellen". Denn, so der Konzernvorstand, „wenn zu allen anderen Miseren auch noch das Gefühl hinzutritt, der Anerkennung von Berufskrankheiten und damit des Kranken- und Invalidenschutzes nicht mehr sicher sein zu dürfen, dann können wir endgültig alle Hoffnungen begraben, wieder einmal eine leistungswillige, bergfreudige Belegschaft auf unseren Schachtanlagen zu beschäftigen".

5. Die weiteren Auswirkungen

Das Interesse, das bereits die Durchführung der Untersuchung durch eine externe wissenschaftliche Einrichtung und der Rohbericht hervorgerufen hatten, wurde durch die Veröffentlichung der endgültigen Fassung noch verstärkt. Sie wurde allein bei Mannesmann von mehr als 200 Einrichtungen der Wissenschaft, der unternehmerischen Wirtschaft und der Gewerkschaften angefordert. Tages- und Fachzeitschriften berichteten darüber in bemerkenswerter Ausführlich-

[44] Vgl. z. B. die Schreiben von Dr. H. Winkhaus an E. Tengelmann (Anm. 26) vom 16.08.1956, und an Direktor Klein (Mannesmannröhren-Werke Rath) vom 12.10.1956.

keit. Andere Unternehmen, wie Bosch und Siemens, ließen nun gleichfalls derartige Untersuchungen durchführen.[45]

Mannesmann sah sich durch die Ergebnisse bestätigt und beauftragte das Frankfurter Institut mit weiteren Arbeiten bzw. unterstützte es bei der Durchführung entsprechender eigener oder von Dritten in Auftrag gegebener Forschungen. In diesem Zusammenhang ist die Untersuchung der „subjektiven und objektiven Abkehrgründe bei sieben Zechen des westdeutschen Steinkohlebergbaus in ihren Auswirkungen auf die Sicherung des Belegschaftsstandes unter Tage„ zu nennen, die 1955 im Manuskript abgeschlossen wurde. Im Mannesmann-Auftrag entstanden die Studien über „Die Aufnahme der ersten Belegschafts-Aktien der Mannesmann AG. Ergebnisse einer Befragung bezugsberechtigter Arbeiter und Angestellter zweier Werke“[46], sowie über „Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern. Eine industriesoziologische Untersuchung der Situation und Vorstellung von Meistern und Steigern“.[47] Beide Arbeiten wurden von dem Institutsmitarbeiter Friedrich Weltz, der bereits an der ersten Studie mitgewirkt hatte, geleitet und 1957 bzw. 1959 im Manuskript fertig gestellt – die an zweiter Stelle genannte Untersuchung befasste sich mit einem Problem, das durch die erste Studie, insbesondere bei der Untersuchung der Bergbaubetriebe, aufgedeckt worden war. Auch in diesem Fall war das Betriebsklima Gegenstand der Betrachtung. Allerdings ging es nicht wie zuvor nur um die Analyse des Betriebsklimas und die Faktoren, die dieses Klima erzeugen und bestimmen, sondern auch um das Verhältnis der Arbeiter zur betrieblichen Ordnung.[48]

Wie wichtig und zugleich richtig der von Mannesmann in Kooperation mit dem Frankfurter Institut realisierte Ansatz war, das belegt nicht nur das damalige Ergebnis, sondern auch die unverminderte Aktualität des Themas. Aus der Fülle der Veröffentlichungen seien zwei genannt: Im Jahre 1992 veröffentlichte das Bayerische Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialforschung in der vierten verbesserten Auflage die vom Institut für Psychologie der Universität München erstellte Schrift „Betriebsklima geht jeden an!“. Im Vorwort wird nicht nur auf die Bedeutung des Betriebsklimas u. a. für Arbeitsfreude und Arbeitsleistung hingewiesen, sondern bemerkenswerterweise auch darauf, dass dies „in der betrieblichen Praxis noch zu wenig

[45] Mannesmann-Archiv, M 21.078, Vermerk Dr. W. Schneider für W. Zangen vom 01.09.1955, S. 1–4.

[46] Mannesmann-Archiv, M 30.081, Friedrich Weltz, Aufnahme der ersten Belegschafts-Aktien der Mannesmann AG. Ergebnisse einer Befragung bezugsberechtigter Arbeiter und Angestellter zweier Werke durch das Institut für Sozialforschung, Ms. Frankfurt 1957.

[47] Ebd., M 21.077; M 30.082 c, Friedrich Weltz, Vorgesetzter zwischen Management und Arbeitern. Eine industriesoziologische Untersuchung von Meistern und Steigern, Ms. Frankfurt 1959, M 21.077, Friedrich Weltz, Untersuchungen über den Kranken- und Unfallstand 1950–1954 im Werk Rath, Ms. Frankfurt 1956; Schütz, Die sozialen Einrichtungen und die zwischenmenschlichen Beziehungen (im Werk Rath), Ms. Frankfurt 1956; vgl. a. M 21.078, Vermerk Dr. W. Schneider für Dr. H. Winkhaus über ein Gespräch mit Dr. Ludwig von Friedeburg und Dr. Hellmut Becker (Mitarbeiter des Instituts für Sozialforschung) vom 10.01.1955; derselbe, Vermerk für Dr. H. Winkhaus vom 12.10.1956, betr. Gespräch mit Prof. Dr. Theodor W. Adorno mit Dr. H. Winkhaus.

[48] Vermerk Dr. W. Schneider für Dr. H. Winkhaus vom 27.04.1956, betr. die geplante Betriebsuntersuchung der Kammerich-Werke in Brackwede / Bielefeld (Konzernwerk) durch das Frankfurter Institut; Schreiben von Dr. H. Winkhaus an Prof. Dr. Theodor W. Adorno an Dr. H. Winkhaus vom 05.03., 04.10. und 24.10.1956; ferner den Vermerk Dr. W. Schneider für Dr. H. Winkhaus vom 26.09.1956, betr.: Besuch im Institut für Sozialforschung und Gespräch mit Dr. von Friedeburg und Dr. Beeker.

berücksichtigt" wird. „Zwischenzeitlich hat eine Reihe von Betrieben im In- und Ausland die Anregungen des Projekts aufgegriffen und ihr Betriebsklima untersucht".[49]
Das zweite Angebot zum Thema „Betriebsklima„ ist erst vor wenigen Monaten unterbreitet worden. Dabei handelt es sich um den Video-Film „Fish – Energie einfangen – Potenzial freisetzen" – angeblich ein Bestseller und die Nr. 1 in den USA. Dieser Film versteht sich als Werkzeug, mit dem eine Arbeitsstätte geschaffen werden soll, in der die Menschen mit ihrer Arbeit, ihren Kolleginnen und Kollegen und ihren Kunden in einer positiven Einstellung verbunden sind, sich mit ihrer Arbeit und ihrem Team identifizieren.[50] Das ist – mit anderen Worten – das, wonach der Mannesmann-Vorstand bereits 1955 forschen ließ und was er dann umgesetzt hat, um im Wettbewerb weiter erfolgreich zu sein.

[49] Lutz von Rosenstiel, Betriebsklima geht jeden an!, hrsg. v. Bayer. Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung, 4. verbesserte Auflage, München 1992 (Zitat S. 5).

[50] Training Media GmbH, Kronberg; www. trainingmedia.de.