

Den Menschen in den Mittelpunkt rücken

Walter Scheel und die soziale Betriebsgestaltung

Wer an Walter Scheel denkt, der erinnert sich vorrangig an den vierten Bundespräsidenten der Bundesrepublik Deutschland (1974 bis 1979), an den Bundesaußenminister (1969 bis 1974), den FDP-Vorsitzenden (1968 bis 1974) und, ja, auch an seinen hinlänglich bekannten Beitrag zum deutschen Liedgut. Die Anfänge des Personalmanagements in Deutschland assoziiert man hingegen eher nicht mit seinem Namen. Dabei hatte Scheel seinen Anteil an dem, was man seit den frühen fünfziger Jahren „soziale Betriebsgestaltung“ nannte, also an der Berücksichtigung gerechtfertigter Forderungen der Arbeitnehmer an den Betrieb, der Würdigung der Persönlichkeit und der Schaffung eines guten Betriebsklimas – vornehmlich durch gerechte Entlohnung, Gewinnbeteiligung, Mitwirkung, Mitbestimmung und Miteigentum.

Die ersten Schritte hierzu seien eine „geistvolle und faszinierende Herausforderung“ gewesen, schrieb Scheel im November 2008 in einem Grußwort anlässlich der Gestaltung der „Gründergalerie“ der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Die DGFP, mit ihren heute 2.500 Mitgliedern die Fachorganisation für Personalmanagement und Personalführung in Deutschland, wurde 1952 von Walter Scheel mitgegründet. Es sei nicht die einzige Unternehmung, die er in den Nachkriegsjahren mitgegründet habe, „aber die erste große Gesellschaft war doch die DGFP!“

Was die DGFP mit der sozialen Betriebsgestaltung zu tun hat, wird deutlich, wenn man zu den Anfängen betrieblicher Personalarbeit in Deutschland zurückgeht. Personalmanagement, wenn man zur damaligen Zeit überhaupt davon sprechen konnte, basierte zunächst auf einem rein administrativen Verständnis von Personalarbeit; Personalabteilungen waren daher lediglich Verwaltungsbüros. Bis zu den ausdifferenzierten Personalfachressorts, die seit den siebziger Jahren für eine Entwicklung stehen, die den „Faktor Mensch“ in den Mittelpunkt rückt, bedurfte es eines grundlegenden Wandels im Verhältnis zwischen Arbeitnehmern und Unternehmen. Weg von dem eher patriarchalischen Verhältnis zwischen dem Unternehmer als Oberhaupt der hierarchisch strukturierten „Betriebsfamilie“ einerseits und der Belegschaft andererseits hin zu einer institutionalisierten Sozialpartnerschaft in den Betrieben; ihr Fokus lag auf „Maßnahmen zur Förderung der Selbständigkeit, Eigenverantwortlichkeit und persönlichen Entfaltung jedes einzelnen Arbeitnehmers“ (Rosenberger 2008: 11; vgl. ebd.).

Als ein Motor dieses Wandels entstand nach dem Krieg das sogenannte personalpolitische Feld, zu dessen Akteuren auch Walter Scheel gehörte. Ziel war es, das Grundprinzip der sozialen Marktwirtschaft in Regelungen für eine soziale Partnerschaft der Arbeitgeber und Arbeitnehmer in den Betrieben zu übersetzen. Dieses Grundprinzip hat Alfred Müller-Armack, ebenfalls ein Mitgründer der DGFP, formuliert: Für eine Versöhnung von Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik gelte es, „>das Prinzip der Freiheit auf dem Markte mit dem des sozialen Ausgleichs zu verbinden<“ (zitiert nach Prollius 2006: 54). Betriebspraktiker und Wissenschaftler suchten nach Wegen, wie vor diesem Hintergrund den neuen Bedingungen und Ansprüchen in der betrieblichen Praxis Rechnung getragen werden könne. Insbesondere galt die Suche, so Rosenberger, personalpolitischen Maßnahmen und Verfahren, um die Zusammenarbeit unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher sowie neuer arbeitsrechtlicher und sozialer Bedingungen zu verbessern (vgl. a.a.O.: 12). Die Forderung, dabei müsse der „Mensch im Mittelpunkt“ stehen, gründete – und das war neu – auf wissenschaftlichen Erkenntnissen über die Natur des Menschen. Alles in allem ging es in dieser Phase um die Neuordnung der industriellen Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit, um die „Sozialordnung westdeutscher Unternehmen“ unter demokratischen Vorzeichen. Knackpunkt war die „Frage nach den Voraussetzungen und Mitteln zur Integration jedes einzelnen Arbeitnehmers in das jeweilige Unternehmen“ (ebd.).

Bei der Anwendung des Müller-Armack'schen Petitums – das Prinzip der Freiheit auf dem Markte mit dem des sozialen Ausgleichs zu verbinden – auf die innerbetrieblichen Verhältnisse kreiste die perso-

nalpolitische Diskussion vor allem um zwei Punkte: zum einen um die Mitbestimmung der Arbeitnehmer, zum anderen um ihre materielle Beteiligung am wirtschaftlichen Erfolg des Betriebs. Mit dem Betriebsverfassungsgesetz vom 14. November 1952 wurden die Anliegen der Arbeitnehmer nach Mitwirkung und Mitbestimmung formal geregelt. Die Frage der Ergebnisbeteiligung blieb hingegen offen (vgl. hierzu und zum folgenden Schmidt-Dorrenbach 2002: 16ff.). Parallel zu der Diskussion zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften entstand eine Reihe kleinerer, unabhängiger Organisationen, „die sich auf neutraler Ebene mit Fragen der betrieblichen Sozialpolitik und vor allem mit dem Thema ›Ergebnisbeteiligung für Arbeitnehmer‹ befassten“ (ebd.: 18). Walter Scheel, seit 1950 Mitglied des Landtages von Nordrhein-Westfalen, wurde von der FDP damit beauftragt, sich dieses Themas anzunehmen.

Als initiale Handlung lud Scheel Professor Robert S. Hartmann, den er von einem Studienaufenthalt an der Ohio State University kannte, zu einem Vortrag nach Düsseldorf ein. Nach Hartmanns Vortrag über „Profit Sharing“ am 8. Oktober 1951 sprachen sich die mehr als hundert anwesenden Unternehmer dafür aus, die soziale Betriebsgestaltung in Deutschland zu forcieren und dazu einen Verein zu gründen. Dem vorbereitenden Ausschuss gehörten neben Verbandsvertretern und Unternehmern (u.a. Fritz Bremshey, Erich Mittelsten Scheid, Ludwig Vaubel) auch Alfred Müller-Armack und Walter Scheel an. Letzterer wurde gebeten, den vorbereitenden Ausschuss zu leiten. Zügig legte eine vom Ausschuss bestimmte Satzungskommission im Dezember 1951 den Entwurf einer Vereinssatzung vor. Diese wurde auf der von Scheel geleiteten Gründungsversammlung des Vereins *Der Neue Betrieb – Studienkreis für sozialwirtschaftliche Betriebsformen* (DNB) am 7. Januar 1952 im Industrieclub Düsseldorf angenommen. Zum Zweck des Vereins heißt es:

„Der Verein will die Bemühungen und Erfahrungen aller Vereinigungen, Institute, Unternehmen und Einzelpersonen zusammenfassen, die bestrebt sind, die menschlichen Beziehungen in den Betrieben zu verbessern und durch fortschrittliche Betriebsformen, insbesondere durch Ergebnisbeteiligung, zu fördern. Um diese Ziele zu erreichen, bildet der Verein Ausschüsse, die im Zusammenwirken von Forschung und Praxis Vorschläge für die Betriebe erarbeiten und vermitteln.“ (zitiert nach ebd.: 20)

Die Gründung des DNB sei, so Schmidt-Dorrenberg in seiner Jubiläumsschrift anlässlich des 50-jährigen Bestehens der DGFP (der Verein *Der Neue Betrieb* wurde im Januar 1968 in *Deutsche Gesellschaft für Personalführung* umbenannt), in erster Linie auf die Ideen und das Engagement von Walter Scheel zurückzuführen. Die Bestrebungen der Unternehmerschaft und einiger Institutionen, sozialpartnerschaftliche Lösungen in den Betrieben zu entwickeln und insbesondere eine Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter zu initiieren, sollten durch eine Dachorganisation koordiniert werden. So verstand sich der DNB ausdrücklich als Koordinierungsausschuss, der „alle einschlägigen Aktivitäten auf sozialwirtschaftlichem Gebiet, die innerhalb Deutschlands initiiert, beraten, bearbeitet oder durchgeführt werden“, sammelt und in geeigneter Weise aufeinander abstimmt (ebd.: 22). Walter Scheel war ab Gründung des DNB bis zum 18. März 1955 Vorstandsmitglied, bis zu seiner Wahl in den Bundestag 1953 gleichzeitig Geschäftsführer des Vereins; von 1955 bis 1969 bekleidete er zudem das Amt des Schatzmeisters.

Entsprechend dem satzungsgemäßen Auftrag, „im Zusammenwirken von Forschung und Praxis“ Vorschläge für die Verbesserung der innerbetrieblichen Zusammenarbeit zu entwickeln und zu vermitteln, ging es dem DNB vor allem um eine intensive Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft. „Dieser Verein versuchte, das Manko an wissenschaftlicher Legitimation zu beheben, das unternehmerische Neuorientierungsansätze bisher kennzeichnete.“ (Rosenberger 2008: 255) Dem Informationsaustausch zwischen Wissenschaft und Praxis über Fragen der sozialen Partnerschaft und insbesondere der Ergebnisbeteiligung dienten ab August 1952 die *DNB-Mitteilungen*. Walter Scheel erläuterte einleitend ihren Zweck:

„›Sie sollen im Sinne der Koordinierungsaufgabe, die wir uns gestellt haben, einen engeren Kontakt herstellen zwischen den Verbänden und Gruppen, die mit uns zusammenarbeiten. Unseren Mitgliedern aus der Wirtschaft wird dieses Mitteilungsblatt ein vollständiges Bild von der Vielfalt der Arbeiten vermitteln, die heute in der Wissenschaft und in der Praxis auf dem Gebiete der betrieblichen Zusammenarbeit geleistet werden. Dem Praktiker wird eine gedrängte Übersicht über die aktuellen Probleme und das Geschehen auf sozialwirtschaftlichem Gebiet willkommen sein.« (zitiert nach ebd.: 257)

Die Koordinierungsbemühungen des DNB hinsichtlich einer sozialen Betriebsgestaltung und Ergebnisbeteiligung verliefen allerdings nicht wie gewünscht. Insbesondere die Arbeitgeberverbände „[standen] den Zielen und Aufgaben des DNB konträr gegenüber (...) oder [nahmen] zumindest eine abwartende Haltung ein“ (Schmidt-Dorrenberg 2002: 36). In Sachen „soziale Betriebsgestaltung“ traten der DNB und die Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände (BdA) alsbald in einen Wettbewerb um die Deutungshoheit. 1955 richtete der BdA schließlich einen *Ausschuss für soziale Betriebsgestaltung* ein. Der neue BdA-Ausschuss sah seine Aufgabe darin, „›Grundsatzfragen der sozialen Betriebsgestaltung und betrieblichen Personalführung sachverständig, koordinierend und wegweisend zu klären und die Ergebnisse als Empfehlungen den angeschlossenen Verbänden zu übermitteln‹“ (zitiert nach Rosenberger 2008: 261). Mit der Einrichtung des *Ausschusses für soziale Betriebsgestaltung* bei der BdA sei, so Rosenberger, Mitte der 1950er Jahre das personalpolitische Feld auf der höchsten Verbandsebene bei den Arbeitgebern angekommen. „Dieser Schritt stellte eine der wichtigsten Zäsuren des personalpolitischen Felds dar. Nun war der Prozess seiner Entstehung abgeschlossen. Er vollzog sich als sukzessive Aneignung der von den Humanexperten aufgeworfenen Thematik und Begrifflichkeit durch die verschiedenen Instanzen unternehmerischer Organisation von unten nach oben.“ (Rosenberger 2008: 261)

Zu diesen frühen „Humanexperten“ gehörten vornehmlich auch der DNB und sein geschäftsführender Vorstand Walter Scheel. Als Scheel 1955 aus dem Vorstand ausschied, war der Verein seinem Ziel, die soziale Betriebsgestaltung in Deutschland zu fördern, einen wichtigen, vielleicht entscheidenden Schritt nähergekommen. Mit dem BdA-Ausschuss und dem DNB hätten, resümiert Rosenberger, zwei neue Institutionen die personalpolitische Bühne betreten. Sie veränderten die Lage dahingehend, „dass nun nicht mehr nur außerbetriebliche Experten forderten, den ›Menschen in den Mittelpunkt‹ zu stellen, sondern Unternehmer und Arbeitgeber selber sich der personalpolitischen Thematik in institutionalisierter Form angenommen hatten“ (ebd.: 264).

Auch wenn der DNB seine Funktion als Koordinierungsstelle in Sachen soziale Betriebsgestaltung letztlich an die BdA abgab – es war maßgeblich dieser Verein, der unter Beteiligung von Walter Scheel mit seinen Beiträgen zur Verbesserung der menschlichen Beziehungen in den Betrieben und zu fortschrittlichen Betriebsformen die Sozialordnung westdeutscher Unternehmen unter demokratischen Bedingungen mit initiierte. Der DNB setzte sich auch in der Folgezeit für die betriebliche Sozialgestaltung und Ergebnisbeteiligung der Arbeitnehmer ein (vgl. Schmidt-Dorrenbach 2002: 39). Parallel dazu entwickelte der Verein die betriebliche Personalpolitik sowie die Aus- und Weiterbildung der Personalleiter zu seinem neuen Schwerpunkt. Auf diesem Gebiet ist sein Nachfolger, die DGFP, im besten Einvernehmen mit den Arbeitgeberverbänden bis heute tätig. Unter anderem begleiten „Scheels Erben“ die heutigen tarifpolitischen Entscheidungen zur „sozialen Betriebsgestaltung“ auf der betrieblichen Ebene – und sind damit dem Gründungszweck des DNB weiterhin verbunden.

Prollius, Michael v. (2006): Deutsche Wirtschaftsgeschichte nach 1945, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 2006

Rosenberger, Ruth (2008): Experten für Humankapital. Die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik Deutschland, München: Oldenbourg 2008 (Ordnungssysteme. Studien zur Ideengeschichte der Neuzeit, Band 26)

Schmidt-Dorrenbach, Heribert (2002): 1952-2002. 50 Jahre betriebliche Personalpolitik. Der Weg der Deutschen Gesellschaft für Personalführung, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch 2002 (= Schriftenreihe der DGFP, 64)