

Die Arbeiterkontrolle

Die Idee der Arbeiterkontrolle bildet seit mehreren Jahrzehnten, wenn auch der Form nach veränderlich, eine der ständigen Triebkräfte der Gewerkschaftsbewegung. Ihre Bedeutung wurde vielleicht am besten von *Robert A. Dahl* (Yale University) charakterisiert, demzufolge die Auseinandersetzung zwischen den sozialistischen Befürwortern und Gegnern der Arbeiterkontrolle einen Konflikt zutage bringt „zwischen denen, für welche der Sozialismus ein Mittel der Wirtschaftsplanung, und denen, für welche er ein Mittel zur Rekonstruktion der Lage und der Funktion des Werktätigen ist¹⁾.“

- In mehreren Staaten wurde der Versuch gemacht, die Arbeiterkontrolle durch Gesetze einzuführen. So wurden die deutschen, tschechoslowakischen und österreichischen *Betriebsräte* oder Betriebsausschüsse durch um 1920 erlassene Gesetze ermächtigt, die Bilanz nachzuprüfen und an den Sitzungen des Verwaltungs- oder Aufsichtsrates teilzunehmen. (Die Befugnisse der Betriebsausschüsse schwedischer, belgischer oder französischer Art, denen — mehr oder weniger im Geiste des Paternalismus — nicht nur Arbeiter, sondern auch Arbeitgebervertreter angehören, werden hier nicht berücksichtigt.) In Rußland erstellte bereits am 14. November 1917 die junge Sowjetmacht eine Kontrolle „der Produktion, des Ankaufs und Verkaufs, der Erzeugnisse und Rohstoffe, der gelagerten Waren sowie der finanziellen Seite der Unternehmungen“, und diese Kontrolle sollte „von allen Arbeitern des gegebenen Unternehmens durch ihre gewählten Vertretungen, z. B. durch die Betriebs- und Fabrikausschüsse usw.“ ausgeführt werden; dieselbe Verfügung sah die Bildung von Lokalräten der Arbeiterkontrolle bei den Sowjets auf allen Ebenen und die Zusammenrufung eines Kongresses aller dieser Räte vor; bis dahin sollte die notwendige Koordination einem provisorischen Zentralrat zukommen²⁾.

Alle diese Initiativen sind gescheitert und in gewissen Fällen haben sie sogar keine Spur im Wirtschaftsleben gelassen. Daraus folgt jedoch keineswegs, daß die Arbeiterkontrolle eine Utopie ist. Ihr Fehlschlagen ist in jedem bekannten Fall ganz konkreten,

1) Robert A. Dahl: „Workers* Control of Industry and tfae British Labour Party“, *The American Science Review*, Oktober 1947.

2) *Sbornik Sakonov*, 1917, Nr. 3.

genau definierbaren Umständen zuzuschreiben, die sie im Keim erstickt haben. Die Geschichte der Bestrebungen um die Einführung der Arbeiterkontrolle läßt sich als eine Kette von Mißverständnissen und Verwirrungen darstellen. Damit nicht genug, die Arbeiterkontrolle, die so oft dort verworfen wurde, wo sie zu den Grundgedanken der sozialistischen Ideologie gehört, verwirklicht sich langsam und in pragmatischer Weise in den *Vereinigten Staaten*, wo die Gewerkschaften keine diesbezügliche Theorie haben.

Durch verschiedenste, seit den dreißiger Jahren erzielte Errungenschaften gelangen die amerikanischen Werktätigen in der Tat dazu, gewisse wesentliche Befugnisse des Betriebsleiters einer demokratischen Kontrolle zu unterstellen. In zahlreichen Fabriken werden z. B. die für einzelne Arbeiten erheischte Qualifizierung, die vorzugebenden Zeiten, die Arbeitsordnung usw. durch Verhandlungen zwischen Arbeitern und Direktion, also nicht mehr durch einseitige Entscheidung der letzteren, festgelegt. In gewissen Fällen, so in den Druckereien, ist für die Ausarbeitung der Arbeitsordnung die Gewerkschaft allein zuständig. Die in Tarifverträgen festgesetzten Regeln der Berücksichtigung des Dienstalters sind für die Betriebsleitung bei allen Entlassungen, Wiedereinstellungen, Versetzungen und Beförderungen, manchmal sogar bei Lohnerhöhungen, verbindlich. Die Beschwerdeverfahren, anfänglich ein bloßes Mittel zur Anwendung des Tarifvertrags) dehnen sich allmählich aus, bis sie jede Ungerechtigkeit erfassen, die die Arbeiter einzeln oder zusammen, in bezug auf Lohn, Disziplin, Dienstalter oder Arbeitsbedingungen erlitten haben. Die Arbeiter erhalten schließlich das Recht, gegen jeden Entschluß ihrer Vorgesetzten Einspruch zu erheben und die Streitfälle paritätischen oder unparteilichen Schlichtungsorganen vorzulegen (die Schiedsrichter werden von den beiden Parteien nicht nur bezeichnet, sondern auch bezahlt). Gewisse Vereinbarungen verpflichten die Direktion, Zeitstudien ausschließlich in Anwesenheit eines Vertreters der Gewerkschaft vorzunehmen. Heftige Kämpfe werden geführt für das Recht des Arbeiters, jede Reklamation von Anfang an dem Vertrauensmann zu überreichen, ohne sich zuerst individuell mit dem Werkmeister auseinanderzusetzen (die allgemeine Anerkennung dieses Grundsatzes könnte die ganze gesellschaftliche Struktur der Fabrik umwälzen, d. h. deren hierarchischen Aufbau neutralisieren).

Dieses Aufkommen der Arbeiterkontrolle in den Vereinigten Staaten ist um so bedeutender, als es, wie bereits erwähnt, keiner vorgefaßten Ideologie, sondern den Erfordernissen des Alltagslebens der Industrie entspringt. Dazu kommt, daß sich hier die Kontrolle durch keine speziell dazu geschaffenen Organe und frei erfundenen Vorgehen verwirklicht, sondern durch eine sozusagen naturwüchsige Ausdehnung der Tarifverträge und der Betriebsvertretung, also durch ganz geläufige und allen Arbeitern verständliche Methoden, die zum Inbegriff jeder Gewerkschaftstätigkeit gehören. Dabei sind diese Ansätze der Arbeiterkontrolle das Werk der stärksten und lebendigsten Gewerkschaftsbewegung unserer Zeit, die darüber hinaus sehr eifersüchtig ihre Aktionsfreiheit und ihre Unabhängigkeit wahrnimmt, indem sie folgerichtig jede Teilnahme am Unternehmerrisiko verweigert.

II.

Eine der wichtigsten Ursachen aller Fehlschläge der Arbeiterkontrolle ist in der Einstellung der Gewerkschaftsführer zu suchen. Alle Versuche, die Struktur des Betriebes durch die Gewerkschaftstätigkeit durchdringen zu lassen und auf ihr Funktionieren einzuwirken, wurden sehr lange in diesen Kreisen ziemlich kategorisch abgelehnt. Noch in den zwanziger Jahren hinderten die *englischen* Gewerkschaften die Aufstellung und die Tätigkeit der von dem berühmten Whitley-Ausschuß vorgeschlagenen Betriebsräte, und zwar in einer Weise, die ihr anhaltendes Mißtrauen gegenüber jeder Aktivität innerhalb der Betriebe klar bezeugte. Jene Betriebsräte wiesen freilich zahlreiche Mängel auf, da ja die Empfehlungen des Whitley-Ausschusses einem eher prekären Kompromiß entsprungen waren. Dasselbe gilt jedoch auch von allen anderen von diesem Ausschuß befürworteten

Gebilden, nämlich den auf höheren Ebenen aufgestellten paritätischen Industrieräten, an deren Tätigkeit die Gewerkschaften doch hemmungslos teilnahmen. Die Gründe ihres Mißtrauens den Betriebsräten gegenüber sind daher anderswo zu suchen: Es handelt sich um einen Reflex der Gewerkschaftsführer, der ihren jahrelangen Kämpfen gegen die sogenannten gelben Gewerkschaften entstammte.

Andererseits erklärt sich die ablehnende Haltung der Gewerkschaftsführer zum Teil dadurch, daß man den Begriff der Kontrolle sehr leicht mit dem der Leitung verwechselt — darüber wird später eingehender gesprochen —, so daß die Arbeiterkontrolle die Unabhängigkeit der Gewerkschaften einer großen Gefahr auszusetzen scheint; die Gewerkschaften müßten scheinbar das Unternehmerrisiko tragen und könnten ihre grundlegende Funktion, die Verteidigung der Interessen der Arbeiterschaft, nicht mehr frei ausüben.

Durch die erwähnten Beweggründe läßt sich jedoch nicht alles erklären. Auf den Willen der britischen Gewerkschaften, die Aufstellung von „gelben“ Organisationen um jeden Preis zu verhindern, kann man sich mit einer gewissen Berechtigung nur in bezug auf die Betriebsräte berufen, keineswegs aber in bezug auf die Betriebsvertrauensleute (*shop Stewards*), denen gegenüber ihre Einstellung ebenso mißtrauisch war und ist; heute noch, wo diese Vertrauensleute schon seit 40 Jahren in den Betrieben tätig sind, werden sie meistens von dem Gewerkschaftsapparat als Außenseiter behandelt. Andererseits hat die notwendige Wachsamkeit zur Wahrung der Unabhängigkeit den Generalsekretär des Trade Union Congress keineswegs gehindert, bereits im Jahre 1927 zu erklären, die Gewerkschaften sollten den Industriellen in ihren Bemühungen um die Steigerung der Produktion Beistand leisten.

Man muß also noch einen anderen Beweggrund in Betracht ziehen, und zwar den spontanen Konservatismus der Männer in führender Stellung, die den Eindruck haben, ihre Autorität sei durch jede Ausdehnung der Tätigkeit der einfachen Mitglieder und Vertrauensleute gefährdet. In dieser Hinsicht sind die Erklärungen des Berichterstatters auf dem deutschen Gewerkschaftskongreß vom Jahre 1922 über die neue, die Betriebsräte betreffende Gesetzgebung besonders aufschlußreich: „Die Betriebsräte können ... nicht als solche die Forderungen und Ziele der Arbeitnehmer zur Durchführung bringen. Hierdurch ist ihre Stellung innerhalb der Arbeiterbewegung gegeben. In den Gewerkschaften ist der Einfluß der Betriebsräte in dem Maße gesichert, in welchem sich die Betriebsräte als Gewerkschaftsfunktionäre betätigen.“ Noch klarer hat sich derselbe Berichterstatter in seiner Schlußrede geäußert, nach der Verwerfung eines Antrags, die Betriebsräte zur „wirksamen Kontrolle der Produktion durch die Arbeit“ aufzufordern: „Um ein reibungsloses Arbeiten der Betriebsräte als Vertreter der Arbeitnehmer in den Betrieben zu gewährleisten, soll die vollkommene Einheit der Betriebsräte und der Gewerkschaften heute auf diesem Kongreß endgültig festgelegt werden. Das bedeutet in keiner Weise ein Zurückdrängen der Betriebsräte. Jedem Fähigen in allen Kreisen unserer Mitgliedschaft soll die Bahn frei gemacht werden³⁾.“

Die Erfahrung mit der Arbeiterkontrolle in den Vereinigten Staaten erweist, daß eine solche Besorgnis jener Gewerkschaftsführer, die großes Gewicht auf die Unteilbarkeit ihrer Befugnisse legen, keineswegs unbegründet ist. Trotz mehrerer Faktoren, die die Überwucherung des Apparates fördern — die gigantische Größe der Organisationen, die sehr hohen Gehälter der Führer, die Gewohnheit, die Sekretäre von oben zu ernennen, die Zentralisierung der Tarifverhandlungen usw. — ist in der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung eine bürokratische Sklerose zwar vorhanden, aber in einem viel geringeren Ausmaß als in den meisten europäischen Gewerkschaften, wo alle Initiative und Unternehmungslust der einfachen Mitglieder und Vertrauensleute erstickt. Dabei wird die Mitgliedschaft der amerikanischen Gewerkschaften eben durch die vorhandenen Elemente der Arbeiterkontrolle wachgehalten. So wird die Zahl der Männer, die die Lohnarbeiter in den Beschwerdeverfahren vertreten, auf mehr als 500 000 geschätzt. Mit der Entfaltung

3) Salomon Schwarz: *Handbuch der deutschen Gewerkschaftskongresse*, Berlin 1930, S. 189—191.

der Arbeiterkontrolle entsteht freilich eine Tendenz zur Verdrängung der Befugnisse der Werkstattvertrauensleute zugunsten der Funktionäre der „Lokale“ (Orts- oder Betriebsorganisationen). Die eben erwähnte Ziffer zeigt jedoch, daß die Arbeiterkontrolle, dieser Tendenz ungeachtet, eine mächtige Mobilisierungskraft darstellt. „Vielleicht die größte Kraft der amerikanischen Arbeiterbewegung“, sagt *Neil W. Chamberlain*, „besteht in der Entwicklung — besonders durch das Beschwerdeverfahren — der tatkräftigen lokalen Arbeiterorganisation, die imstande ist, Entscheidungen zu treffen und die vorhandenen Probleme mit dem Arbeitgeber direkt zu regeln⁴.“

III.

Da der Begriff der Arbeiterkontrolle von jeher durch das Mißtrauen der Führerschaft und der Apparate abseits der tagtäglichen Gewerkschaftstätigkeit gehalten wurde, war er mehr als jeder andere rein ideologischen Einflüssen ausgesetzt, die ja auf diesem Gebiet die Problematik eher verdunkeln als klarmachen.

Derartige Einflüsse können sich um so freier auswirken, als der Begriff der Kontrolle alles andere als einfach ist. Die Kontrolle ist nämlich ein Akt, dessen eigentlicher Sinn nicht in ihm selbst, sondern in seiner Beziehung zu einem anderen Akt liegt. Ferner ist sie ein wesentlich negativer Akt. Denn ihre Aufgabe besteht darin, die Willkür zu eliminieren, sei es aus der Beschlußfassung, sei es aus irgendeiner Tätigkeit oder gar aus einer Behauptung. Schließlich ist sie ein Akt, dessen Vollzug die gegenseitige Unabhängigkeit und Gleichstellung des Kontrollierten und des Kontrollierenden voraussetzt. Das Wort „Kontrolle“ ist freilich in seinem geläufigen Gebrauch nicht eindeutig, nicht einmal in der französischen Sprache, in der seine Bedeutung am klarsten definiert ist⁵). Sehr häufig wird daher die Arbeiterkontrolle einerseits mit dem Begriff der Aufsicht, andererseits mit dem der Leitung verwechselt. Und auf jede der beiden Mißdeutungen haben sich entgegengesetzte ideologische Einflüsse gestützt: Die erste wurde vom bolschewistischen Etatismus ausgenützt, die zweite vom Syndikalismus, der jeden Etatismus entschieden ablehnt.

Das bereits erwähnte *Dekret der Sowjetregierung* enthält z.B. folgende Bestimmungen: „6. Die Organe der Arbeiterkontrolle haben das Recht, die Produktion zu überwachen, eine Mindestproduktivität der Unternehmung festzulegen und Maßnahmen zur Schätzung des Selbstkostenpreises der hergestellten Artikel zu treffen . . .

8. Die Entscheidungen der Organe der Arbeiterkontrolle sind für die Eigentümer der Unternehmungen verbindlich. Sie können nur auf Beschluß höherstehender Organe der Arbeiterkontrolle widerrufen werden.

9. Der Unternehmer oder die Verwaltung des Unternehmens können sich in einer Frist von drei Tagen über alle Entscheidungen der subalternen Organe der Arbeiterkontrolle bei dem zuständigen höherstehenden Organ derselben beschweren.“

Die Kontrolle wird hier ihres spezifischen Inhalts völlig beraubt und der Aufsicht gleichgesetzt. Der negative Akt der Kontrolle des Arbeitgebers durch die Arbeiter wird durch ein hierarchisches Verhältnis ersetzt: Der Arbeitgeber wird der Übergewalt seines Personals unterstellt. Und gerade in diesem Punkt greift notwendigerweise der Etatismus

4) Neil W. Chamberlain: „*Collective Bargaining in the United States*“, in: Adolf Sturathai (ed.) *Contemporary Collective Bargaining in Seven Countries*, Ithaca, N. Y., 1957, S. 307.

5) „*Controler*“, ohne gleichbedeutende Ausdrücke in Fremdsprachen; ungefähr im Deutschen *prüfen, untersuchen*; im Englischen *to check, to control* (in einem Sinne dieses Wortes); im Italienischen *verificare, criticare*. Eigentlich kollationieren, verifizieren. Die Kontrolle (Konter-Rolle) ist ursprünglich ein zweites Register, beiseite gehalten, um das erste zu verifizieren. — Daher, im erweiterten Sinne, sich versichern, daß eine Behauptung stimmt, oder daß eine Arbeit so verrichtet wurde, wie sie sollte. Diese Bedeutung ist die einzig richtige in der französischen Sprache, in der sie sehr lebendig bleibt. Doch die Schwierigkeit, den englischen Ausdruck *to control* wiederzugeben (der nicht nur *kontrollieren* bedeutet, sondern auch kommandieren, leiten, Aufsicht über eine Tätigkeit ausüben, in Grenzen halten, niederdrücken, bewältigen: vgl. die Ausdrücke: *self-control* = Selbstbeherrschung, *birth-control* = absichtliche Einschränkung der Geburtsrate usw.), oder sogar die Unkenntnis der einzigen richtigen Bedeutung dieses Ausdrucks, hat die französischen Übersetzer dazu geführt, «*contrôler*» und «*contrôle*» in Sätzen zu gebrauchen, die die Anwendung dieses Wortes nicht erheischen“ (André Lalande: „*Vocabulaire technique et critique de la Philosophie*“, 7. Ausgabe, Paris 1956, S. 186).

ein. Man kann sich freilich vorstellen, daß die Arbeiterkontrolle, und die Gewerkschaftstätigkeit im allgemeinen, die gesellschaftliche Struktur der Fabrik allmählich umgestaltet, bis die Arbeiter der Direktion gleichgestellt werden (Beseitigung der hierarchischen Gliederung und ihr Ersetzen durch bloße Differenzierung der Funktionen). Der Unternehmer kann sich jedoch logischerweise nicht in einer untergeordneten Stellung seinen Arbeitern gegenüber befinden, außer wenn sich diese in Organe der Staatsmacht verwandeln. Das sowjetische Dekret enthält eine in dieser Hinsicht sehr aufschlußreiche Bestimmung: „In allen Unternehmen sind die Eigentümer und die Vertreter der Arbeiter und Angestellten, die zur Ausübung der Arbeiterkontrolle gewählt wurden, dem Staat gegenüber für die Ordnung, Disziplin und Erhaltung der Güter verantwortlich. Wer sich das Verbergen der Rohstoffe, Erzeugnisse und Bestellungen, die unrichtige Buchführung und andere derartige Vergehen zuschulden kommen läßt, wird sich vor dem Strafgericht verantworten müssen.“

Die Bezeichnung „Arbeiterkontrolle“ ist bei dieser Auffassung ein reiner Euphemismus; die Arbeiter sollen hier keineswegs ihren eigenen Interessen nach, sondern im Dienste des Staates handeln. Ein solches System kann offenbar nur ein Provisorium sein, solange die geeignete Bürokratie nicht vorhanden ist. Dies wurde auch der „Arbeiterkontrolle“ in Sowjetrußland zum Schicksal.

Diametral entgegengesetzt der bolschewistischen Deutung ist die *syndikalistische*, die die Arbeiterkontrolle meistens der Leitung der Betriebe gleichsetzt. Diese Vermengung von zwei unterschiedlichen Begriffen ist in der angelsächsischen Welt ziemlich erklärlich, wenn man die Bedeutung des englischen Wortes *control* berücksichtigt; erwähnen wir in diesem Zusammenhang das Manifest der Bergarbeiter von Südwales aus dem Jahre 1912, *The Miners' Next Step*, in dem die Arbeiterkontrolle eindeutig als die Leitung der Mine durch die Bergleute aufgefaßt wird. Dieselbe Konfusion hat sich jedoch auch unter französischen Syndikalisten verbreitet, bei denen von sprachlichen Schwierigkeiten keine Rede sein kann.

Gewisse Dokumente des französischen Syndikalismus neigen freilich dazu, zwischen den beiden Begriffen zu unterscheiden. Das geschieht z. B. in einem Manifest des Zentralkomitees der revolutionären syndikalistischen Ausschüsse vom Jahre 1921, wo die Arbeiterkontrolle als ein Vorstadium der Leitung der Produktion durch die Arbeiter betrachtet wird⁶⁾. Auch soll die von *Theo Argence* formulierte Auffassung hier angeführt werden, wonach die Arbeiterkontrolle drei verschiedene Ziele verfolgt: das unmittelbare Ziel, „die gegenwärtigen Bedürfnisse der Arbeiterklasse zu befriedigen“; das entferntere Ziel, „die Hand- und Kopfarbeiter durch die Kontrolltätigkeit auf ihre Rolle der Leiter der Wirtschaft vorzubereiten“; das weit entlegene Ziel, „den Werkträgern die totale Leitung der Betriebe zu ermöglichen“⁷⁾. *Albert Guigui* kommt der Verdienst zu, den Gedanken der Arbeiterkontrolle in diesem Sinne weiterentwickelt zu haben. Er stellt die Arbeiterkontrolle einer „theoretischen Leitung des Betriebes“ gleich und definiert ihre Funktion unter Hinweis auf *Pelloutiers* Grundsatz: „Der Arbeiter wird die Wissenschaft seines Unglücks kennen“, folgenderweise: „Wenn er sie kennt, wird die Gewerkschaft imstande sein, von ihrer heutigen negativen Stellung zu einer positiven Stellung überzugehen, indem sie sagen wird: Wir werden unter solchen und solchen Bedingungen arbeiten und produzieren“⁸⁾.

Alle diese Bemühungen um die Klarstellung des Begriffes befriedigen nicht mehr völlig; in jener Zeit jedoch hätten sie große Bedeutung haben können, hätten sie sich nur auf die syndikalistischen Auffassungen tatsächlich ausgewirkt, was leider kaum geschah. In den Vorstellungen der meisten Vertrauensleute blieb die Arbeiterkontrolle mehr oder weniger mit der Leitung der Betriebe durch die Arbeiterschaft vermengt. Der Grund dafür ist, daß die verworrene Auffassung der Arbeiterkontrolle offenbar mit den philosophischen An-

6) Albert Guigui: *Le contrôle ouvrier*, Paris 1934, S. 6.

7) Théo Argence: „Le contrôle ouvrier“, *Le Journal du Peuple*, 1922 (Artikelserie).

8) Albert Guigui, a.a.O., S. 26.

sichten der dafür eintretenden Männer in vollkommenem Einklang ist. Die Syndikalisten, entschlossene Gegner des Etatismus, stellen gegen die Nationalisierung der Betriebe die Leitung derselben durch die Werk­tätigen. Die Schwierigkeiten dieser Lösungen können jedoch nicht unbemerkt bleiben: Statt die Unternehmung in die Hand zu nehmen, läuft der Arbeiter die Gefahr, sich in dem äußerst komplizierten Mechanismus der Leitung der modernen Großindustrie zu verlieren. (Die enttäuschenden Ergebnisse, zu denen die Leitung der Betriebe durch die Arbeiter in Katalonien zur Zeit des spanischen Bürgerkrieges und in der Tschechoslowakei unmittelbar nach dem zweiten Weltkrieg gelangte, bestätigen völlig die Berechtigung derartiger Befürchtungen: Unter dem Druck dieser überwältigenden Aufgabe ahmten die Gewerkschafter meistens die Methoden der Unternehmer nach und verloren die Verteidigung der Arbeiterinteressen aus den Augen.) Ein nicht genau definierter Begriff der Arbeiterkontrolle — der sich mit dem der Leitung durch die Arbeiter mehr oder weniger vermengt, ohne mit ihm völlig identisch zu sein — ermöglichte, die Schwierigkeiten provisorisch zu umgehen, solange die Gewerkschaftsbewegung praktische Maßnahmen auf diesem Gebiet nicht unmittelbar treffen mußte. Er ermöglicht jedoch keineswegs, das Problem zu lösen.

IV.

Elemente der Lösung finden sich, wie bereits erwähnt, in gewissen Vorgehen der *amerikanischen* Gewerkschaften. Es ist in diesem Zusammenhang bemerkenswert, daß diese mit dem Syndikalismus zwei wesentliche Züge gemein haben: die Betonung der Unabhängigkeit und die Abneigung gegen die Verstaatlichung der Wirtschaft. Dadurch unterscheiden sie sich von den beiden anderen grundlegenden Typen der Gewerkschaftsbewegung, dem deutschen und dem englischen. Der erste, wenn er sich auch von den staatssozialistischen Vorstellungen abzuwenden beginnt, besteht weniger energisch auf seiner Unabhängigkeit, was unter anderem seine Auffassung der Mitbestimmung bezeugt, die auf einer Eingliederung gewisser Gewerkschaftsvertreter in die Betriebsleitung hinielt. Der zweite, die Idee der Unabhängigkeit betonend, wird von dem wirtschaftlichen Etatismus, auch nach der enttäuschenden Erfahrung mit der Nationalisierung und Wirtschaftsplanung, sehr stark beeinflußt.

Die amerikanischen Gewerkschaften unterscheiden sich unterdessen auch von dem Syndikalismus, und zwar durch ihre Weigerung, sich in der unmittelbaren Handlung durch Rücksichten auf entlegenere Zielsetzungen stören zu lassen. Diese Einstellung, die freilich manche Nachteile zeitigen kann, hat es ihnen ermöglicht, die für die Unabhängigkeit gefährlichen Experimente der Leitung der Betriebe durch die Gewerkschaft zu vermeiden. Ihre pragmatische Orientierung hat noch in einer anderen Hinsicht die Entfaltung der Arbeiterkontrolle gefördert: Man hat damit angefangen, diese auf den einzigen den Arbeitern durchaus verständlichen Aspekt der Unternehmung, ihren gesellschaftlichen Aspekt, anzuwenden.

Die *Fabrik* ist bekanntlich keine einfache Erscheinung. Im großen und ganzen kann man sagen, daß sie drei Aspekte hat: Sie ist erstens ein Wirtschaftsorganismus, dessen Funktion in der Verwertung des eingelegten Kapitals besteht; zweitens ist sie eine Erzeugungseinheit, deren Tätigkeit zahlreiche technische und organisatorische Probleme stellt; drittens bildet sie eine gesellschaftliche Struktur, bestehend aus verschiedenartigen Verhältnissen zwischen den einzelnen und den Gruppen, die sich am Produktionsprozeß beteiligen. Dem in der Fabrik beschäftigten Arbeiter sind natürlich die drei Aspekte nicht in demselben Maß verständlich. Seine Kenntnisse des dritten sind äußerst reichlich und tiefgehend, denn durch seine täglichen Streitigkeiten mit den Vorgesetzten dringt er in alle Nuancen der Gesellschaftsverhältnisse sowie der auf diesem Gebiet von der Betriebsleitung angewandten Vorgehen ein; die Soziologen bemerken von Zeit zu Zeit, daß gewisse Erscheinungen, die sie nur mit Hilfe von komplizierten Analysen begreifen können,

intelligenten Arbeitern lange klar sind. In bezug auf den zweiten Aspekt ist die Lage nicht dieselbe: Obwohl der Arbeiter an dem Erzeugungsprozeß aktiv teilnimmt, hat er, infolge der weitgehenden Arbeitsteilung, nur unvollständige Kenntnisse der dabei entstehenden technischen und organisatorischen Fragen. Was die rein wirtschaftliche Seite des Unternehmens betrifft, sind die Möglichkeiten direkter Beobachtungen sehr beschränkt, nicht nur für den manuellen Arbeiter und den Angestellten in einer untergeordneten Stellung, sondern sogar für hochstehende Angestellte. *Theo Argence* und *A. Hercllet* haben dies zweifellos begriffen, denn sie haben in der Aufzählung der Materien, auf die sich die Kontrolle beziehen soll, an erster Stelle Einstellungen und Freilassungen, an zweiter Löhne, Arbeitsverträge, die Anwendung der Sozialgesetzgebung, die Hygiene usw. und erst danach die „Kontrolle des Erzeugnisses“ angeführt⁹⁾.

Dieser Tatsachen ungeachtet, haben sich zahlreiche Bemühungen um die Einführung der Arbeiterkontrolle vorzugsweise auf die rein ökonomischen Probleme konzentriert. Es genügt, die verschiedenen Gesetze zu erwähnen, wonach die Betriebsausschüsse die Bilanz studieren, den Sitzungen des Verwaltungsrates beiwohnen usw. sollten: daher ihre Unwirksamkeit. Ebenso aufschlußreich sind die mageren Ergebnisse der in England seit Jahren angestrebten Beratungen zwischen Betriebsleitung und Arbeitern über die Fabrikation, aber mit Ausschluß aller durch Kollektivverträge geregelten Probleme — also gerade jener der Gesellschaftsstruktur. Die Arbeiter stehen diesen Bemühungen meistens gleichgültig gegenüber, da sie sich für die Technik und Organisation des Betriebes kaum interessieren, solange die gesellschaftlichen Beziehungen nicht berührt werden.

Jeder Versuch, die Kontrolle unmittelbar auf die Ökonomie und Technik der Produktion anzuwenden, führt übrigens unfehlbar zu einer Verunstaltung des Grundgedankens der Arbeiterkontrolle: Diese wird nicht mehr von den eigentlichen Arbeitern, also von manuellen Arbeitern, ausgeübt, und verwandelt sich in eine Angelegenheit der Büroangestellten und Techniker. Würden jedoch mit der Arbeiterkontrolle die Vorgesetzten der Arbeiter betraut, wäre sie kein Mittel mehr, die hierarchische Gestaltung des Fabrikregimes abzuschaffen; außerdem würde die intellektuelle Degradation der manuellen Arbeit, ihre Beraubung von allen ihren intellektuellen Funktionen, auf diese Weise verewigt.

Aus dem bisher Gesagten folgt keineswegs, daß sich die Belegschaft eines Werkes einzig und allein auf die Kontrolle der Gesellschaftsverhältnisse innerhalb des Betriebes beschränken muß. Das wäre übrigens kaum möglich. Im Produktionsprozeß wirkt sich die Modifizierung eines gesellschaftlichen Verhältnisses immer auf die Technik und Organisation sowie auf die rein ökonomische Seite aus, und vice versa. Indem die Arbeiterkontrolle die Gesellschaftsstruktur in Angriff nimmt, berührt sie mehr oder weniger alle Aspekte des Betriebes. Wenn sie trotzdem an erster Stelle auf die gesellschaftlichen Beziehungen eingestellt sein soll, so ist dies eine Frage des Gesichtspunktes, von dem die zu kontrollierenden Materien aufgefaßt werden. Die Technologie, Organisation und Ökonomie der Produktion sind dem Arbeiter ebenso zugänglich wie die gesellschaftliche Struktur selbst, insofern er sie durch das Prisma dieser letzteren betrachtet. Andererseits, in einer solchen Optik erscheinen natürlich die finanziellen, ökonomischen und technischen Probleme nicht in einer durch ihre eigene relative Wichtigkeit bestimmten Reihenfolge, sondern je nach ihrer gesellschaftlichen Tragweite. So kann eine beschränkte technische Änderung die materiellen und psychologischen Arbeitsbedingungen oder die Stellung des Arbeiters seinen Vorgesetzten gegenüber weitgehend beeinflussen, während ein Grundproblem der Leitung möglicherweise die Belegschaft nur sehr wenig angeht.

Welches jedoch die Stelle verschiedener Erscheinungen in dieser besonderen Prioritätsordnung auch sein mag, die auf die gesellschaftliche Struktur der Fabrik angewandte Arbeiterkontrolle macht sie alle, eine nach der anderen, den Lohnarbeitern und ihren

9) Th. Argence und A. Hercllet: *Le contrôle ouvrier et les comités d'atelier*, Paris 1921, S. 28—36.

Gewerkschaften verständlich. Die Erfahrungen der amerikanischen Gewerkschaften, die doch nur die ersten Schritte zur Verwirklichung der Arbeiterkontrolle getan haben, sind aufschlußreich. Heute schon haben ihre Vertrauensleute sehr ausgedehnte Kenntnisse. Und dieses Wissen, unter den führenden Funktionären freilich am meisten entwickelt, beschränkt sich bei weitem nicht auf diese letzteren. Die Beobachter sind häufig durch Kenntnisse überrascht, denen sie unter den Werkstattvertrauensleuten und Funktionären der „Lokale“ begegnen. *Harbison* und *Coleman* z. B., die während ihrer Untersuchung über verschiedene Arten von Beziehungen zwischen der Betriebsleitung und der Gewerkschaft auch die seltenen Fälle der Beteiligung der Gewerkschaftsorganisation an der Betriebsführung studierten, schreiben darüber: „In jedem von uns studierten Fall von Mitarbeit von Gewerkschaft und Direktion haben wir erfahren, daß die nach den Vorschlägen der Arbeiter verwirklichten Verbesserungen wesentlich waren. Das hat wahrscheinlich folgende Gründe: Erstens stützen sich die Vorschläge auf die Erfahrung an der Arbeitsstelle selbst, die den Arbeitern Ideen gibt, auf welche die führenden Männer nie kommen würden; zweitens, indem diese Vorschläge den Arbeitern zuzuschreiben sind, vergrößert sich die Möglichkeit, die Zustimmung der Arbeiter zu ihrer Anwendung zu erhalten¹⁰⁾.“

V.

Obgleich die Verwirklichung der Arbeiterkontrolle jede Verwechslung dieser mit der Leitung der Betriebe durch die Arbeiter untersagt, folgt daraus nicht, daß diese Art von Leitung nie mehr zustande kommen kann. Drei Faktoren machen es gegenwärtig der Arbeiterklasse unmöglich, die Leitung der Fabriken zu übernehmen:

1. Ihre Kenntnisse der Technik, Organisation, Ökonomie und Finanzierung der Produktion sind ungenügend;
2. die Methoden der Betriebsführung, besonders in der Großindustrie, sind so kompliziert und verfeinert, daß nur Sachverständige, deren Spezialisierung sehr weitgehend ist, sie anwenden können; auf gewissen Gebieten, z. B. in der Buchführung, muß der wahre Experte sogar imstande sein, seine Operationen derart zu gestalten, daß sie anderen Experten unverständlich sind;
3. die Interessen der Unternehmung sind nicht dieselben wie diejenigen ihrer Belegschaft.

Es wurde bereits erwähnt, wie sehr die Kontrolle von Anfang an den Gesichtskreis und die Kenntnisse der sie verrichtenden Männer erweitert. Eines soll jedoch hinzugefügt werden: Da sich der Arbeiter zu den verschiedenen Problemen des Betriebes über ihre gesellschaftlichen Rückwirkungen durcharbeitet, sind seine auf diese Weise entstandenen Fähigkeiten keineswegs identisch mit denen der führenden Angestellten oder der Theoretiker. Es handelt sich hier nicht um das Niveau des Wissens; der erwähnte Unterschied ist eher mit dem vergleichbar, der immer einen Autodidakten von Leuten unterscheidet, die ihre Wissenschaft in den Schulen erworben haben. Gewisse Erscheinungen, die die Betriebsleiter oder Volkswirtschaftler für wichtig halten, erscheinen dem Arbeiter belanglos, während er andere, die allgemein als nebensächlich gelten, vertieft wird.

Man kann in diesem Zusammenhang eine interessante Feststellung von *Harbison* und *Coleman* anführen: „Die Direktion ist gewöhnlich bereit — manchmal sogar willig — der Gewerkschaft Mitteilungen über die wirtschaftliche Lage der Unternehmung zu machen. So ist sie bisweilen damit einverstanden, daß die Gewerkschaftsfunktionäre die Buchführung nachprüfen . . . Die Führer der Lokalgewerkschaft behaupten indessen gewöhnlich, sie haben an der Bilanz kein Interesse, weil sie sagen können, wie das Unternehmen prosperiert, ohne sich in den Mysterien eines Systems der Rechnungsführung zu verwickeln¹¹⁾.“

10) Frederick H. Harbison und John R. Coleman: *Goals and Strategy in Collective Bargaining*, New York 1951, S. 103-

11) Ebenda, S. 72—73.

DIE ARBEITERKONTROLLE

Dieses Beispiel illustriert die intellektuelle Fruchtbarkeit der Methode, die Arbeiterkontrolle zuerst auf die gesellschaftliche Struktur der Produktion zu konzentrieren. Besonders wenn man sich an die enttäuschende Erfahrung mancher europäischer Gewerkschaften erinnert, die in umgekehrter Richtung vorgegangen sind. Nachdem sie in schweren Kämpfen das Recht errungen hatten, die Buchprüfung nachzuprüfen, den Sitzungen des Verwaltungsrates beizuwohnen usw., wußten sie nichts damit anzufangen. Und die Vorkämpfer dieser Bestrebungen versuchten oft, diese Schwierigkeiten mit Hilfe von Kursen zu überwinden, in denen die Arbeiter in sehr vereinfachter Form dieselbe Schulung wie die Betriebsleiter bekommen sollten. So findet man in einem „Wirtschaftlichen Kampfbuch für Betriebsräte“ unter anderem popularisierende Artikel über die Organisation der Fabrik und darüber, wie die Arbeiter und Angestellten eine Bilanz lesen sollen, sowie eine Anleitung zur Abhaltung von wirtschaftlichen Lehrvorträgen; all das wurde nicht von Gewerkschaftsvertrauensleuten verfaßt, sondern von Ökonomen, Ingenieuren und Juristen¹²⁾. Die Sterilität einer solchen Methode ist offenbar, besonders im Vergleich mit der von *Harbison* und *Coleman* festgestellten Erscheinung.

Die Gegenüberstellung der beiden Experimente bringt jedoch auch den qualitativen Unterschied zum Vorschein zwischen der intellektuellen Ausrüstung, die den Werktätigen die Ausübung der Arbeiterkontrolle bringt und jener, die die Spezialisten der Betriebsführung besitzen: Die von diesen und von jenen zum selben Ziel — z. B. zur Feststellung der ökonomischen Lage des Unternehmens — benützten Methoden sind völlig unterschiedlich.

Überprüfen wir jetzt das zweite Hindernis, das in der Kompliziertheit und Verfeinerung der Methoden der Betriebsführung besteht. Gewisse Publizisten neigen dazu, dies als eine naturwüchsige, der technischen Entwicklung entsprungene, also von Gesellschaftsverhältnissen und Eigentumsformen unabhängige Erscheinung zu betrachten. Diese Auffassung wird z. B. von dem bekannten labouristischen Theoretiker *Crosland* vertreten¹³⁾. Die einfache Logik genügt jedoch, um die simplistische Natur derartiger Meinungen zu erweisen. Wie könnte denn die Technologie nicht etwa ein Fabrikationsverfahren, sondern ein System der Leitung diktieren und dies in einer Institution, deren Hauptzweck in der Vermehrung des Reichtums, namentlich — bei der kapitalistischen Produktionsweise — in der Verwertung des eingelegten Kapitals besteht? Zahlreiche konkrete Tatsachen beweisen übrigens, daß die Gestaltung der Betriebsführung nicht nur nicht unabhängig von den gesellschaftlichen Imperativen ist, sondern sich diesen sogar systematisch fügt. Es genügt, die Entwicklung zu erwähnen, die der subalterne Kader der Industriearmee in den letzten Jahrzehnten durchgemacht hat. Eine große Menge von neuen Spezialisten für Planung, „wissenschaftliche Organisation“, Zeitstudien, technische Kontrolle, komplizierte Berechnung der Löhne usw. kam im Laufe dieser Entwicklung in die Betriebe. Aber gleichzeitig sind die Werkmeister, deren ehemalige Funktion unter die neuen Spezialisten schrittweise verteilt und schließlich von diesen völlig übernommen, wurde, überhaupt nicht verschwunden, sondern zahlreicher geworden. Es handelt sich also nicht nur um eine Vervollkommnung der Führungsmethoden, sondern auch um eine Überwucherung der Formen und Methoden der Überwachung.

Da also die Methoden der Betriebsführung sich nach den Gesellschaftsverhältnissen gestalten, müssen sie logischerweise mit der Entfaltung der Arbeiterkontrolle einem immer stärkeren Druck ausgesetzt werden und unter diesem Druck eine radikale Umgestaltung, namentlich eine Vereinfachung durchmachen. Die von *Harbison* und *Coleman* bemerkte Erscheinung — Vertrauensleute, die die Bilanz nicht lesen wollen, da sie über direkte und weniger irreführende Mittel zur Erforschung der Prosperität des Unternehmens verfügen — deutet die wahrscheinliche Tragweite der zu erwartenden Um-

12) Rätegenossenschaft für wirtschaftlichen Aufbau: *Wirtschaftliches Kampfbuch für Betriebsräte*, Berlin 1920.

13) C. A. R. Crosland: *The Future of Socialism*, London 1956, S. 69—70.

gestaltung an: Diese soll allem Anschein nach die Totalität der Operationen betreffen, in denen die Betriebsführung besteht.

Wenden wir uns zuletzt dem dritten Faktor zu, der unter den gegenwärtigen Bedingungen jeden Versuch der Verwaltung des Betriebes durch die Arbeiter zum Fehlschlagen bringt: Die Interessen der Unternehmung und die der Belegschaft sind nicht dieselben.

Sidney und *Beatrice Webb* behaupteten vor 60 Jahren, als sie die Voraussetzungen der Wirtschaftsdemokratie untersuchten, den Gewerkschaften müsse jede Möglichkeit der Einmischung in die Bestimmung dessen, was zu produzieren ist und der dazu erheischten Verfahren verweigert werden; die Berufsvereine sollten sich auf die Beeinflussung der Arbeitsbedingungen beschränken. Diese Schlußfolgerung stützte sich auf die damals unbestrittene Idee, wonach die Gewerkschaften nicht anders können, als den technischen Fortschritt zu hemmen¹⁴). Als jedoch die beiden Autoren dieselbe Frage 20 Jahre später von neuem behandelten, drückten sie sich schon viel weniger kategorisch aus¹⁵). Heute ist ihr Argument überhaupt nicht mehr haltbar. Mit der Entwicklung der Arbeiterbewegung verliert ihre Tendenz, die Arbeitsproduktivität einzuschränken, immer mehr an Bedeutung.

Andererseits, die durch die Arbeiterkontrolle herbeigeführte tiefgehende Verwandlung der Methoden der Betriebsverwaltung muß offenbar die Punkte, wo sich die Interessen des Unternehmens und der Belegschaft ausgleichen, stark vermehren. Ob nun alle oder wenigstens die wichtigsten Gegensätze dank einer solchen Entwicklung überwunden werden können, läßt sich freilich ohne Prophezeiung heute nicht voraussehen.

Um jedoch die Problematik der Leitung der Betriebe durch die Arbeiter richtig zu erfassen, muß man auch die Kehrseite der Medaille in Betracht ziehen: Die Interessen der Betriebschrektion sind ebensowenig wie die der Belegschaft mit den Interessen des Unternehmens selbst identisch. Die Sonderinteressen der Betriebsleiter haben sich übrigens in der Geschichte der modernen Industrie mehrmals modifiziert, ohne daß die eigenen Interessen der Industrie analoge Änderungen durchgemacht hätten. Die unter dem Druck der Arbeiterkontrolle stattfindenden Reformen der Führungsmethoden würden höchstwahrscheinlich die Betriebsleitung viel strenger den Interessen der Produktion unterordnen.

Zusammenfassend kann man daher die Arbeiterkontrolle als ein Vorgehen charakterisieren, durch das die Faktoren, die die Arbeiterklasse an der Leitung der Betriebe hindern, allmählich aufgehoben werden. Es läßt sich aber in dem gegenwärtigen Zustand nicht beurteilen, ob eine solche Arbeiterleitung verwirklicht ist oder nicht.

VI.

Die Arbeiterkontrolle muß allem Anschein nach zuerst an der *untersten* Stufe der Industrie zustande kommen. Es handelt sich hier nicht darum, die technischen und ökonomischen Kenntnisse der Gewerkschaftsführer anzuzweifeln. Je mächtiger eine Gewerkschaftsbewegung ist, desto mehr müssen ihre führenden Funktionäre in diesen Materien bewandert sein. Das aufschlußreichste Beispiel wird zweifellos durch die Leiter der großen amerikanischen Gewerkschaftsverbände geliefert, die sich, um mit den Industriellen auf diesem Gebiet Schritt zu halten, von hochqualifizierten Technikern, Ökonomen, Juristen usw. beistehen lassen. Es kommt heute bereits vor, daß ein starker Verband durch seine sozialen Forderungen bedeutende Änderungen in der Struktur einer Industrie hervorruft. Manchmal sogar, wenn es darum geht, den Widerstand einer Firma gegen die Forderungen der Arbeiter zu entkräften, entwerfen die Angestellten der Gewerkschaften die zur Steigerung der Rentabilität erheischte Reorganisation des Betriebes.

Die wahre Schwierigkeit ist anderswo zu suchen: Solange die Arbeiterkontrolle auf der Ebene der Werkstatt und der Fabrik nicht voll entfaltet ist, entspricht die Einstellung,

14) Sidney and Beatrice Webb: *Industrie! Democracy*, London 1898, S. 818—821.

15) Sidney and Beatrice Webb: *The History of Trade Unionism*, 2. Ausg., London 1920, S. 760—762.

der Verbandsführer zu technologischen oder wirtschaftlichen Produktionsproblemen eher der Optik der Betriebsleiter als jener der Arbeiter. Sie können nicht anders, denn sie besitzen nicht die reiche und konkrete Erfahrung, die sich nur durch die Arbeiterkontrolle bei den Vertrauensleuten am Arbeitsplatz anhäufen kann, und müssen sich daher auf die Referate der von ihnen angestellten Experten stützen. Gerade aus diesem Grunde können sich die Elemente der gewerkschaftlichen Kontrolle, die manchmal in den Spitzenorganen der Wirtschaftspolitik entstehen, auf die niedrigeren Stufen der Wirtschaft nicht erweitern; dies kann ebenso in Amerika wie in England, Deutschland und anderen Ländern beobachtet werden.

Ferner, wenn es schon für den Arbeiter nicht leicht ist, die technische und ökonomische Seite der Produktion in der Fabrik, wo sie selbst arbeiten, zu kontrollieren, so ist diese Aufgabe noch viel komplizierter für die außerhalb der Betriebe stehenden Gewerkschaftsorgane. Die allmähliche Umgestaltung der Methoden der Betriebsführung, die zuerst als eine unerläßliche Folge der Arbeiterkontrolle in den Unternehmen erschien, erweist sich somit als eine Vorbedingung der stufenweisen Ausdehnung dieser Kontrolle auf ganze Industrien und zuletzt auf die ganze Volkswirtschaft.

Schließlich, die Versuchung, die wahre Kontrolle durch allerlei Kombinationen mit den Vertretern des Unternehmertums oder des Staates zu ersetzen, ist natürlich viel stärker bei den Verbandssekretären als bei Vertrauensleuten, die in einer Fabrik arbeiten und von ihren Arbeitskollegen tagtäglich beobachtet und kritisiert werden. *Harold J. Laski* hatte gewiß recht, als er in seinen Vorträgen in der Sidney-Hillman-Stiftung den amerikanischen Gewerkschaftsführern vorwarf, sie neigten zum Antichambrieren, wenn es gelte, die Entscheidungen des Staates zu beeinflussen¹⁶). Aber das von ihm vorgeschlagene Heilmittel, die Bildung einer von den Gewerkschaften unterstützten politischen Partei, ist besonders dazu geeignet — und das wird durch die Erfahrung aller anderen Länder bewiesen — das Übel noch zu verschlimmern. Durch die unter der Patenschaft der Gewerkschaften gegründete Partei gliedern sich diese in den Verwaltungsapparat der Wirtschaft ein. Allein die durch die Entwicklung der Arbeiterkontrolle in den Betrieben herbeigeführte Änderung des Kräfteverhältnisses kann die Beziehungen zwischen Gewerkschaften und Behörden vom „Antichambrieren“ befreien: der Berufsverein wird dann imstande sein, auch den Staatsorganen gegenüber dieselbe Stellung wie einer Betriebsleitung gegenüber einzunehmen — die Stellung einer vertragschließenden Partei.

Unnötig hinzuzufügen, daß die Entwicklung der Arbeiterkontrolle „von unten“ auch die *Demokratie innerhalb der Gewerkschaften* mächtig fördert. Sollte sich derselbe Prozeß in der umgekehrten Richtung abwickeln, würde die Last der Bürokratie nur noch schwerer werden.

16) Harold J. Laski: *Trade Unions in the New Society*, London 1950, S. 40—44.

ALBERT SCHWEITZER

Möglichst hohe materielle Freiheit für möglichst viele ist uns eine Forderung der Kultur. Die Einsicht, daß wir augenblicklich sowenig Macht über die wirtschaftlichen Verhältnisse haben, entmutigt uns nicht. Wir wissen, daß dies zu einem bedeutenden Teile dadurch bedingt ist, daß bisher Tatsachen gegen Tatsachen und Leidenschaften gegen Leidenschaften kämpften . . . Nur aus der Ehrfurcht vor dem Leben sind die Maßstäbe der wirtschaftlichen Gerechtigkeit zu gewinnen, in der wir uns miteinander zu verständigen haben.