
Peter F. Drucker

MANAGEMENT UND GEWERKSCHAFT

Vorbemerkung

Mit freundlicher Erlaubnis des Verfassers veröffentlichen wir im Folgenden den Auszug eines Aufsatzes, der unter dem Titel „Can Management be Legitimate“ in „Harpers Magazine“ (November 1949) erschien. Der Verfasser, ein früherer österreichischer Wirtschaftspublizist, ist heute Professor für Politische Ökonomie am Bennington College, New York. Er hat sich durch seine hervorragenden Analysen der modernen amerikanischen Unternehmungswirtschaft einen Namen gemacht und ist vor allem durch seine Bücher „The End of the Economic Man“ und „The Future of Industrial Man“ bekannt geworden. Wir brauchen nicht zu betonen, dass der Aufsatz Druckers sich auf die amerikanische Situation bezieht.

Die Redaktion.

In unserer neuen Gesellschaft, die aus der Massenproduktion erwächst, ist das industrielle oder kaufmännische Unternehmen notwendigerweise eine Institution, die Herrschaftsfunktionen ausübt, die eine entscheidende Autorität über Menschen besitzt. Aber die Hauptaufgabe des Betriebes besteht in der Güterherstellung, nicht in der Menschenführung. Diese ist stets der ökonomischen Aufgabe und Verantwortung untergeordnet. Sie kann nie eine autonome Funktion, nie Selbstzweck sein. Die „United States Steel-Gesellschaft“ existiert nicht, um ihrem Personal Beschäftigung zu geben, sondern um Stahl zu produzieren.

Jede Regierung muss, wenn sie Bestand haben soll, legitim sein. Sie ist es, wenn sie im Interesse ihrer Untertanen regiert. Aber ein Betrieb kann offenbar

nicht in diesem Sinne legitim sein. Seine vordringlichste Sorge ist die Rentabilität und Produktivität, nicht aber die Wohlfahrt der Belegschaft.

Die Arbeiter und Angestellten sind nicht die Bürger, um deretwillen das Werk existiert. Die Forderung eines Angestellten an der Schalttafel oder eines Mannes an der Drehbank muss der Aufgabe des Werkes selbst untergeordnet bleiben, d. h. der ökonomischen Leistung. Selbst wenn die Autorität, unter der diese Menschen arbeiten, ganz in deren sozialen Interesse ausgeübt wird, bleibt sie für diese eine fremde Autorität. Das Problem liegt in Folgendem: Das Interesse des Arbeiters als Betriebszugehöriger und als Untergebener der Betriebsleitung ist nicht mit dem Gesellschaftsinteresse an der wirtschaftlichen Leistung des Betriebes identisch.

Der Herrschaftscharakter des Betriebes entspringt nicht gesetzlichen, politischen oder wirtschaftlichen Faktoren, die von außen in das Werk hineingetragen werden. Er geht aus der Natur und dem Zweck des Betriebes selbst hervor. Management muss es geben. Es besitzt die Leitung, gleichgültig, wer das Werk besitzt oder kontrolliert, gleichgültig, wie Gewinn und Verlust verteilt werden oder wie die Verwaltung ausgewählt und eingesetzt wird. Die Werksleitung hat objektive Funktionen zu erfüllen, die in der Notwendigkeit des Betriebes begründet liegen und die den Interessen der Belegschaft vorangehen. Um diesen Dualismus kommt man nicht herum. Wo auch immer der Versuch gemacht wurde, das Problem durch die Übertragung des Eigentums und der Kontrolle des Betriebes auf die Belegschaft zu lösen, schlug er fehl. Die Beseitigung des „fremden“ Besitzers und sein Ersatz durch die Belegschaft führt, wie die Experimente gelehrt haben, nicht dazu, dass das Management verschwindet oder sein Wesen ändert. Seine Aufgabe bleibt die Erzielung der Rentabilität.

Als die Arbeiter des erfolgreichsten im Besitze der Belegschaft befindlichen Unternehmens in den USA, der Amerikanischen Gesellschaft für gusseiserne Röhren (American Cast Iron Pipe Co.) versuchten, eine Gewerkschaft gegen die eigene Gesellschaft und gegen die eigene Leitung zu bilden, sagte ein alter Angestellter dieses Unternehmens: „Gewiss, das ist mein Betrieb, aber jemand muss meine Rechte als eines hart arbeitenden, ausgebeuteten Menschen in Schutz nehmen gegenüber den Privilegien, die ich als fetter kapitalistischer Aktionär besitze.“

Auch durch eine Verstaatlichung der Industrie ist es nicht gelungen, den grundlegenden Charakter des Betriebes und seine Leitungsautorität zu verändern.

Dem Versuch, das Problem durch die Übertragung des Besitzes an die Arbeiterschaft zu lösen, liegen zwei Irrtümer zu Grunde. Einmal wird hier der Begriff eines souveränen politischen Gebildes auf den industriellen Betrieb übertragen, d. h. auf ein Gebilde, das seinen Zweck in sich selbst findet. Aber nur, wenn der Betrieb alle Bedürfnisse seiner Belegschaft ganz erfüllen könnte, würde „Regierung“ durch die Belegschaft auch „Regierung“ für die Belegschaft sein.

Der andere Irrtum liegt in der Gleichsetzung von „Kontrolle“ des Betriebes, d. h. seiner Leitung und Verwaltung, mit gesetzlichem Eigentum. Wenn Kontrolle wirklich auf den gesetzlichen Besitztiteln beruhte, würde die Übertragung der Besitztitel von den „Kapitalisten“ auf die Arbeiter die Kontrolle von dem Management auf die Arbeiter übertragen. Aber Besitz und Management sind zwei verschiedene Dinge. Der erstere beruht auf Gesetzen und Rechten, das letztere auf einer Funktion. Der Besitz ist beweglich und verkäuflich, das Management an den Betrieb gebunden. Die beiden unterscheiden sich voneinander zu sehr, um sich in einer Hand vereinigt noch im Großbetrieb der Massenproduktion zu finden.

In nicht-sozialistischen Ländern hat der Eigentümer, heute der Aktienbesitzer, weitestgehend die Kontrolle aufgegeben. Eine wachsende Zahl unserer großen Unternehmen werden nach dem Muster verwaltet, das Owen D. Young vor zwanzig Jahren vorgeschlagen hat, als er Direktor der General Electric Co. war. Was die Aktionäre erhalten, wird auf ein Maximum beschränkt, das eine Risikoprämie darstellt. Der übrig bleibende Gewinn bleibt im Unternehmen, wird in der Form höherer Löhne ausgezahlt oder kommt dem Verbraucher als niedrigerer Preis zugute. In keiner dieser Unternehmungen hat die Geschäftsführung ihre Funktion geändert. In keiner wurde sie eine „Regierung für die Arbeiter“. Mit anderen Worten: Gleichgültig, wohin der Gewinn geht, gleichgültig, wer der rechtliche Eigentümer ist, gleichgültig, wie die Geschäftsführung zu Stande kommt und wem sie verantwortlich ist, die Beziehung zwischen Belegschaft und Geschäftsführung bleibt dieselbe. So weit der Arbeiter in Frage kommt, bleibt die Geschäftsführung in einem staatseigenen Betrieb ebenso sehr Geschäftsführung, Management, wie wenn der Besitzer J. P. Morgan wäre und das Unternehmen nur für dessen Gewinn arbeitete. Das Arbeitern gegebene Versprechen, eine Verstaatlichung der Industrie würde die „Regierung“ des Betriebes zu „ihrem“ Betrieb machen – eine Auffassung des letzten Jahrhunderts – wird rasch zu einer starken Enttäuschung führen.

Der neue Patriarchalismus in den USA ist ein anderer Versuch, den Dualismus zwischen den Interessen der Belegschaft und des Management zu beseitigen. Auch er kann keinen Erfolg haben. Es ist nicht möglich, die Maxime des „aufgeklärten Despotismus“ des 18. Jahrhunderts auf die Probleme des Betriebes zu übertragen. So aufrichtig sich das Management um das Wohl der Belegschaft kümmern mag, die wirtschaftlichen Aufgaben des Betriebes stehen an erster Stelle. Bestenfalls kann diese Maxime in Zeiten guter Konjunktur zur Geltung gebracht werden. In schlechten Zeiten kann sie das Management nicht aufrechterhalten. Die Bemühung um die Herstellung „menschlicher Beziehungen“ in den Betrieben stellt ganz gewiss nicht einen Trick des Management dar, die Belegschaft zum Narren zu halten und sie zu überwachen. Von einer klugen Nutzung und Anerkennung dieser Prinzipien durch Werksleitung und Belegschaft hängt in hohem Maße unsere Chance ab, die Schwierigkeiten in der Sozialsphäre zu überwinden.

Die einzige Antwort auf das Problem des Dualismus im Industriebetrieb ist die Gewerkschaft. Das Management und seine Autorität ist ein integrierender Bestandteil der Werksstruktur, gleichgültig, welche Mittel politischer, wirtschaftlicher oder rechtlicher Art angewandt werden, um ihrer Herrschaft auszuweichen. Da diese Autorität nie als legitim im angegebenen Sinne anerkannt werden kann, muss die Spaltung als institutionell betrachtet und in die „Regierung“ des Betriebes selbst eingebaut werden. Der einzige Weg, um Macht zu legitimieren, – d. h., sie den Untergebenen gegenüber verantwortlich zu machen – besteht darin, ein Gegengewicht zu schaffen, das die „Bürger“ gegenüber ihrer Regierung vertritt und zugleich einen Teil der „Regierung“ bildet. Die Gewerkschaft ist der institutionelle Ausdruck für die grundlegende Spannung innerhalb des Betriebes.

Sie hat nicht bloß die Aufgabe, wirtschaftlichen Druck auszuüben. In erster Linie ist sie ein politisches Organ. Selbst da, wo der Streit sich augenscheinlich um Dollar und Cents dreht, geht der wirkliche Kampf um Macht und Kontrolle. Die Auffassung, die Gewerkschaft sei nur wirtschaftliches Druckmittel, war in Amerika bis vor zwölf Jahren vorherrschend. Samuel Gompers baute darauf die American Federation of Labor auf. Am konsequentesten finden wir sie bei John L. Lewis, dem Leiter des Bergarbeiterverbandes, der United Mine Workers

Union. Nach ihm haben Gewerkschaften nur die eine Aufgabe, über die wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder zu wachen. Sie üben weder eine politische Funktion noch eine gesellschaftliche Verantwortung aus. John L. Lewis soll, als er von dem Präsidenten der Vereinigten Staaten aufgefordert wurde, einen Kohlenstreik abzublasen, der die Kriegsproduktion in Gefahr brachte, gesagt haben: „Der Präsident der Vereinigten Staaten wird bezahlt, um nach dem Interesse der Nation zu sehen; ich werde nur bezahlt, um mich um die wirtschaftlichen Interessen der Bergarbeiter zu kümmern.“ Wenn dieser Ausspruch auch nur die Erfindung eines Presseberichterstatters ist, so drückt er doch die grundsätzliche Auffassung von Lewis aus. Dennoch ist sie unhaltbar, nicht nur wegen ihrer sozialen Konsequenzen, sondern auch deshalb, weil sie vollständig die Funktion der Gewerkschaft verkennt. Selbst wenn eine Gewerkschaft sich ausschließlich auf das Lohnproblem beschränkt, kommt sie unvermeidlich zu einer grundsätzlichen Opposition gegenüber der wirtschaftlichen Zielsetzung des Betriebes. Seinem Rentabilitätsstreben stellt sie die Forderung des Arbeiters nach einem festen Lohn und gesicherter Beschäftigung entgegen. Und das ist kein Kampf um die Teilung des Kuchens, die Teilung des Ertrages, sondern um die Frage der fundamentalen Prinzipien, die den Betrieb beherrschen sollen.

Jedes einzelne Betätigungsgebiet der Gewerkschaft ist unvermeidlich auch eines der Geschäftsführung des Betriebes, handele es sich nun um die Festlegung der Arbeitszeit oder der Arbeitsverhältnisse, die Einstellungs- und Entlassungsbedingungen oder um die Anrechnung von Arbeitsjahren bei der Lohnzahlung. Jede Gewerkschaft muss darauf bestehen, bei den Entscheidungen der Geschäftsleitung mitzuwirken und sie zu bekämpfen. Und vor allem, jede Gewerkschaft muss das Streikrecht fordern.

Ob die Gewerkschaft es zugibt oder nicht, sie ist ein Organ, das lebenswichtige Regierungsfunktionen ausübt, kontrolliert oder blockiert. Es wäre eine an Verrücktheit grenzende Kurzsichtigkeit des Management, leugnen zu wollen, dass eine Gewerkschaft sich notwendigerweise mit Problemen zu befassen hat, die in den Bereich des Management gehören. Alles, womit eine Gewerkschaft sich beschäftigt, ist zugleich auch Angelegenheit des Management.

Betriebsverwaltungen erklären heute oft den Erfolg der Gewerkschaft mit den Fehlern vergangener „unaufgeklärter“ Werksleitungen. Sie glauben, dass die Gewerkschaft keine Funktion in einem richtig geleiteten industriellen System habe und im Zuge eines „aufgeklärten industriellen Despotismus“ die Kontrolle in die Hände einer allweisen und wohl wollenden Geschäftsleitung gelegt werden könne.

Gewiss ist der besondere Charakter der Gewerkschaften in einzelnen Ländern oder großen Industriezweigen von den Taten und Missgriffen der Werksleitungen in der Vergangenheit weitgehend bestimmt worden. Die gewerkschaftliche Ideologie und Taktik von John L. Lewis ist eine Reaktion auf die Ideologie der amerikanischen Kohlenindustriellen, die im Jahre 1902 erklärten: „Die Rechte und Interessen der Arbeiter werden nicht von Hetzern, sondern von christlichen Männern wahrgenommen und geschützt, denen Gott in seiner unendlichen Weisheit die Kontrolle über das Eigentum des Landes anvertraut hat.“

Bei der neuen industriellen Mittelschicht, dem Aufsichts- und mittleren Verwaltungspersonal, sind es tatsächlich die Fehler und Missgriffe der Werksleitungen, die zur Gewerkschaftsorganisation führen. Dieses Personal steht zwischen der Handarbeiterschaft und dem Management, an dessen Funktion es teil hat. Es kann sich mit dem Management oder mit der Handarbeiterschaft identifizieren. Das wird von der Bereitschaft der Werksleitungen abhängen, ihnen echte

und nicht nur scheinbare Funktionen einzuräumen, sowie von der Geschicklichkeit der Werksleitungen, ein konstruktives Verhältnis mit der Gewerkschaft der Handarbeiter herzustellen.

Angestellte, die Aufsichtsfunktionen ausüben und wahrscheinlich diejenigen, die in der Verwaltung tätig sind, werden sonst gezwungen sein, sich zur Selbstverteidigung gewerkschaftlich zu organisieren, wenn das Verhältnis zwischen dem Management und der Gewerkschaft den Charakter eines verschleierte oder offenen Bürgerkrieges annimmt. Sie können nicht ohne gewerkschaftlichen Rückhalt in einem Niemandsland bestehen.

Aber, im ganzen gesehen, sind treibende Kraft, Zweck und Funktion der Gewerkschaften unabhängig von der Politik der Werksleitungen. Die Gewerkschaften wurzeln in dem, worüber Werksleitungen nicht die geringste Macht haben, in der Existenz und Funktion der Werksleitungen selbst.

Es ist der Vorschlag gemacht worden, das politische Problem des Betriebes dadurch zu lösen, dass man das Management der Gewerkschaft überlässt. Aber dieser Vorschlag ist von vornherein sinnlos, weil die Werksleitung eine objektive Funktion ausübt. Sobald die Gewerkschaft sie übernimmt, kann sie nicht mehr die Belegschaft gegenüber dem Betrieb vertreten, mag die Wirtschaft nun privatkapitalistischen oder sozialistischen Charakter tragen. Die Funktion der Gewerkschaft liegt innerhalb des Betriebes. Sie besteht darin, eine Opposition, ein Gegengewicht gegen die „Regierungsautorität“ des Werkes zu bilden. Die Gewerkschaft kann die Autorität des Management weder umgehen noch übernehmen.

Immer besteht die Gefahr, dass man das politische Problem des Betriebes durch die Unterdrückung der Gewerkschaft zu lösen versucht. Diese Unterdrückung wird nicht die Form annehmen, dass man die Gewerkschaft verbietet, sondern verstaatlicht – das ist eine viel größere Gefahr als der offene Angriff. Die Nazis beseitigten die Gewerkschaften durch die Verstaatlichung, und in der Sowjetunion bestehen die Gewerkschaften nur dem Namen nach. Aber durch die Unterdrückung der Gewerkschaften oder durch ihre unter dem Sowjetsystem durchgeführte Zerstörung kann die Spannung zwischen den Interessen des Management und der Belegschaft nicht beseitigt werden, die ja gerade die Funktion der Gewerkschaft begründet. Man kann sich durch die Beseitigung der Gewerkschaften in einem gegebenen Zeitpunkt von dem, was als ein untragbarer sozialer Druck erscheinen mag, befreien. Aber die Folge davon wird sein, dass das Übel unheilbar wird. Was noch wichtiger ist: Die Unterdrückung der Gewerkschaften in einer industriellen Gesellschaft setzt ein totalitäres Regierungssystem voraus. Nur ein solches System würde jene besondere Macht haben, die notwendig ist, um die Gewerkschaften zu zerschlagen. Wenn man die Spannung, die aus der „gespaltenen Persönlichkeit“ der industriellen Unternehmung erwächst, nicht durch die Bildung von Gewerkschaften beseitigen will, bleibt nur die dauernde Massenhysterie eines totalitären Regimes.

Es kommt darauf an, den Gewerkschaften die Möglichkeit zu geben, wirksam und konstruktiv zu funktionieren – in ihrem eigenen Interesse, in dem Interesse des Betriebes und der Gesellschaft. Die Gewerkschaft funktionieren zu lassen, ist eine der wichtigsten Aufgaben unserer Gesellschaft. Von ihrem Erfolg können unsere Hoffnungen auf die Erhaltung unserer freien Einrichtungen abhängen. Wie das Management wesentlich ist für das wirtschaftliche und soziale Funktionieren unserer Gesellschaft, so die Gewerkschaft für die Sicherung ihres freien Geistes.