

## SOZIALE BETRIEBSPOLITIK - EINE FRAGE DER LOYALITÄT

In der Aprilnummer der GM hat *Walther Pahl* zur Frage der sozialen Betriebspolitik Stellung genommen und einen dankenswerten Vergleich, zwischen den in USA unter der Bezeichnung „Public Relations“ bekannt gewordenen Bestrebungen und den deutschen Nachkriegserscheinungen auf diesem Gebiet angestellt. Er weist mit Recht darauf hin, daß die Bestrebungen, denen wir in Deutschland begegnen — besonders verstärkt, seitdem vom Mitbestimmungsrecht die Rede ist — vielfach anderen Zwecken dienen als in den USA und auch andere Voraussetzungen haben, die in der andersgearteten Sozialstruktur Deutschlands und in der andersgearteten sozialpsychischen Haltung der beiden Partner, Management und Arbeitnehmer, begründet sind.

Die andersartige Zwecksetzung geht bereits aus der amerikanischen Bezeichnung „Public Relations“ hervor. Pahl unterstreicht richtig, daß dies in erster Linie Werbung um das Vertrauen der Öffentlichkeit bedeutet. Die innerbetrieblichen Beziehungen zwischen Betriebsleitung und Arbeitnehmerschaft — human relations — erhalten dabei den Sinn, dieses Vertrauen zu rechtfertigen und zu verstärken. Betriebliche Wohlfahrtseinrichtungen und Mitwirkung der Arbeitnehmer an der betrieblichen Gestaltung und Organisation sollen die Belegschaft zu einer „Crew“ zusammenfügen. Der Ausdruck „Crew“, ursprünglich die Bezeichnung für eine Schiffsmannschaft, dann auch für eine Flugzeugbesatzung, meint eine Einheit der Zusammenarbeit, bei der einer für den anderen kameradschaftlich einsteht und dem Leiter oder Kommandanten ganz besonders hohe moralische und Gemeinschaftsverpflichtungen zufallen.

Der generelle Unterschied zwischen amerikanischen public- bzw. human relations und ihrer deutschen Spielart scheint mir weniger in den äußeren Formen und den praktischen Methoden zu liegen, als in gewissen psychologischen Voraussetzungen, die sehr tiefe Wurzeln haben.

Das Verhältnis Arbeitgeber — Arbeitnehmer ist in Amerika in erster Linie ein Vertragsverhältnis, ein Zusammenarbeitsverhältnis, ohne jede Sentimentalität und Romantik, gegründet auf sachlich-geschäftlichen Überlegungen. Beide Teile erwarten aus dem Verhältnis materielle Vorteile. An innere „seelische“ Verbundenheiten wird dabei nicht gedacht, noch viel weniger davon geredet. Dieses sachlich-kühle, vor allem aber gleichberechtigte Zusammenwirken sozial gleichwertiger Partner erhält deshalb leicht den Charakter einer Crew, weil es ganz unkompliziert getragen wird von sachlich begründeter Vertragstreue. „Treue“ hier nicht in einem nebulos-romantischen, sondern absolut praktischen Sinne: Nur aus der bereitwilligen Erfüllung der eingegangenen Verpflichtungen haben beide Partner Vorteile zu erwarten. Geht es um die Existenz des Werkes, so geht es auch um die persönliche Existenz jedes einzelnen daran Beteiligten. Hier besonders wird dann die Arbeitsgemeinschaft zur Crew, zum gegenseitigen Einstehen eines jeden für jeden anderen.

Bei uns in Deutschland hat das gleiche Verhältnis andere weniger sachliche Voraussetzungen. Es ist belastet mit traditionellen Vorstellungen, ja Ressentiments, die tief im Unterbewußtsein wurzeln. Das Arbeitsverhältnis wird bei uns noch immer mit der Vorstellung von Abhängigkeit und Unterordnung verbun-

den. Rudimentäre Wertvorstellungen von Standesunterschieden liegen hier zugrunde. Man spricht heute noch in Deutschland oft von Stand, wo man Klasse meint. Stand ist eine soziale Kategorie der im Mittelalter gewordenen Sozialstruktur, der ein ganzes Geschlecht, Generation nach Generation, kastenmäßig verhaftet blieb. Reste des Standesverhältnisses blieben z. B. in der Gutswirtschaft in Form der Gesindeordnung bis nach 1918 erhalten. Das Standesgefühl aber erhielt später wieder neue Nahrung durch die — scheinbar — ständische Ordnung im Nationalsozialismus, deren äußerer Ausdruck u. a. auch das Gefolgschaftsverhältnis der Betriebsbelegschaften war. Unsere Auffassungen vom Arbeitsverhältnis sind heute noch stark durchsetzt von Standesvorstellungen; besonders bei vielen Betriebspolitikern, die etwa die „Treue zum Betrieb“ wieder erwecken wollen, um dem Arbeitsverhältnis eine ethische Färbung zu geben. Der Arbeitgeber hält es für selbstverständlich, Herr seines Betriebes zu sein. Unterbewußt empfindet er den Arbeiter noch immer als zu einem sozial niederen Stand gehörig. Wohlmeinende Arbeitgeber sind bereit, ihn zu „fördern“, sein „Los zu erleichtern“. Die „Herren im Hause“ betrachten dessen Forderungen und Bestrebungen (Mitbestimmung) als Anmaßung und ungerechtfertigten Einbruch in den eigenen Herrschaftsbereich. Der Arbeiter hingegen ist allzuoft und allzu leicht geneigt, im Unternehmer den „Ausbeuter“ zu sehen und im Betrieb eine kapitalistische Bastion, die es zu stürmen gilt. Manche Arbeiter neigen auch dazu, soziale und betriebliche Ordnungen, wirtschaftliche oder soziale Situationen als absichtlich herbeigeführt zu betrachten, Schuld zu suchen oder zuzumessen, wo subjektives Verschulden nicht in Frage kommt. Dies sind echte Ressentiments auf beiden Seiten, wurzelnd in sozialen Wertmaßstäben traditioneller Art, einer längstvergangenen Sozialstruktur entsprechend, die heute nicht mehr besteht. Sentimental verfehlt ist es, wenn wohlmeinende Betriebspolitiker soziale Spannungen dadurch aus der Welt schaffen wollen, daß sie in die Gegenwart eine „Betriebsfamilie“ hineinzuprojizieren versuchen, die einer Sozialgemeinschaft entspricht, die der Epoche handwerklicher Zunftverfassung gemäß war.

\*

Die amerikanischen Human-relations-Bestrebungen werden deshalb nicht zu einem Streitobjekt zwischen den Arbeitern und Unternehmern oder zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden in USA, weil diese von allen diesen sozialpsychologischen Ressentiments frei sind. Der US-Arbeitnehmer glaubt, daß sein „boss“ morgen wieder Arbeiter sein kann, während er selbst hofft — in der Praxis sicher vergeblich — dann selber Manager zu sein. Er fühlt sich seinem Arbeitgeber weder intellektuell noch sozial untergeordnet. Diesem aber wird es nicht einfallen, seine Angestellten als Menschen niederer Gattung anzusehen. Er betrachtet sie etwa in gleicher Weise als Partner eines Vertrages wie seine sonstigen Geschäftskontrahenten, Lieferanten, Kreditgeber oder Kunden. Hinzu kommt die viel größere geschäftliche Offenheit der amerikanischen Unternehmer. Für sie ist z. B. die Kalkulation viel weniger als bei uns das Herzstück des Betriebsgeheimnisses, Sie sind viel leichter bereit, dem Partner — Belegschaft wie Gewerkschaften — die Rechnungsunterlagen offenzulegen, ähnlich wie sie es ihrer Bank gegenüber auch tun müssen.

Dies führt leichter zu dem, was Walther Pahl mit „aufrichtiger“ Betriebspolitik bezeichnet, die sich sehr wohl mit der gewerkschaftlichen Forderung nach Mitbestimmung verbinden ließe.

Wie weit in Amerika diese Aufrichtigkeit und Loyalität gehen kann, beweist ja das in Deutschland leider noch immer nicht genügend bekannte Beispiel der

Gewerkschaft der Damenoberbekleidungsarbeiter in New York, die mit vielen Unternehmern ihrer Branche auf Vertragsbasis die Rationalisierung der Betriebe vereinbart hat, wobei die Betriebsorganisatoren des Verbandes nach eingehenden Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen notwendige Rationalisierungsmaßnahmen vorschlugen und die Umstellungen auch selbst durchführen. Man kam dazu, nachdem Hunderte von Konfektionsbetrieben infolge ihrer mangelhaften Organisation und schlechten technischen Ausrüstung, bei scharfer gegenseitiger Konkurrenz, Hungerlöhne zu zahlen gezwungen waren, die von den Arbeitnehmern nicht mehr ertragen werden konnten. Vorurteilslos entschloß sich die Gewerkschaft zu diesem Vorgehen und ebenso vorurteilslos akzeptierten es die Unternehmer. Beide suchten und fanden dabei ihren Vorteil. Ein Gegenbeispiel dafür kann in Deutschland nicht gefunden werden.

Pahl stellt richtig heraus, daß es bei uns im Grunde gar nicht um die Frage für oder gegen soziale Betriebspolitik, für oder gegen Partnerschaft geht, sondern darum, ob die Betriebspolitik offen oder versteckt dazu mißbraucht wird, die Arbeitnehmerschaft aus ihren Bindungen zu ihren gesellschaftspolitischen Organisationen, den Gewerkschaften, herauszulösen. Mißbrauch aber war der Sinn der meisten und gerade der verbreitetsten betriebspolitischen Systeme, die in Deutschland etwa vom Jahre 1920 ab entwickelt wurden. Derselbe Zug haftet auch wieder den von Pahl in seinem Aufsatz aufgeführten neuen Bestrebungen an. Hiergegen sollte der einsichtige Teil der deutschen Arbeitgeber selbst auf der Hut sein. Sie sollten in ihren eigenen Kreisen selbst darauf hinwirken, daß sich eine soziale und politische Brunnenvergiftung nach dem Muster des von gewissen Kreisen der rheinisch-westfälischen Schwerindustrie 1925 in Düsseldorf errichteten Deutschen Instituts für technische Arbeitsschulung (Dinta) nicht wieder breitmachen kann.

Es geht auch anders, und es hätte auch damals anders gehen können, wenn man nicht mit politischer Blindheit geschlagen gewesen wäre. Schon damals hätte, bei loyaler Anerkennung des Mitbestimmungsrechts der Betriebsräte, die soziale Betriebspolitik als ein Bestandteil der gesetzlichen Betriebsverfassung behandelt werden können. Nach den Bestimmungen des Betriebsrätegesetzes waren die Betriebsräte berufen, an der Verwaltung der betrieblichen Wohlfahrtseinrichtungen mitzuwirken. Daß man das Gegenteil tat, war eben der Ausfluß einer Haltung der Arbeitgeber, die im Betrieb noch immer ein Herrschaftssystem sahen und heute noch sehen, nicht aber ein Zusammenarbeitsverhältnis.

Solange bei deutschen Unternehmern sich noch immer die Vorstellung erhält, Alleinherrscher im Unternehmen zu sein, und solange sie sich soziale und wirtschaftliche Mitbestimmungsrechte nur durch äußerste Drohung mit offenem Arbeitskonflikt abringen lassen, wird auch heute noch alles, was sie unter dem Stichwort soziale Betriebspolitik veranstalten, von den Gewerkschaften sehr kritisch geprüft werden müssen.

Die Gewerkschaften brauchen gar nicht grundsätzlich gegen betriebliche Wohlfahrtspflege, gegen Lehrlings- und Anlernwerkstätten oder gegen zusätzliche Betriebspensionen zu sein, sie sind auch nicht grundsätzlich gegen Werksportvereine und Werkszeitungen, Werkswohnungen oder Werksbildungseinrichtungen. Es kommt bei allen diesen und anderen hier nicht genannten Einrichtungen der Betriebspolitik lediglich darauf an, daß man sie als *organische Bestandteile der Betriebsverfassung* behandelt und offen der Mitwirkung der Betriebsräte wie dem Einblick und der eventuellen Einwirkung der Gewerkschaften unterstellt.

Es mag sein, daß man in Kreisen deutscher Arbeitgeber und Unternehmer noch immer ein tiefes Mißtrauen gegen die Gewerkschaften nicht überwinden kann. Dieses Mißtrauen verträgt sich zwar in keiner Weise mit dem Umstand, daß man in Notzeiten, vor allem nach den beiden politischen Totalzusammenbrüchen — 1918 und 1945 — sich so sehr bemühte, die Mitarbeit und Hilfe der Gewerkschaften in Anspruch zu nehmen und ihre ordnende Kraft gern akzeptierte. Warum muß diese Haltung sich jedesmal ändern, wenn die sozialen Gefahren aus diesen Zusammenbrüchen gebannt zu sein scheinen und die Unternehmer wieder fest im Sattel zu sitzen glauben? Wäre es nicht klüger und redlicher, die Partnerschaft der Not zu einer dauernden zu machen? Überdies, wenn man durch den Eisernen Vorhang an der Elbe hindurchschaut, kann man sich durchaus noch nicht außerhalb jeder Gefahrenzone wähnen. Man sollte bedenken, daß eine Arbeitnehmerschaft gegen bolschewistische Sirenen, töne um so eher immun wird, je mehr sie sich bewußt ist, daß sie etwas zu verteidigen hat. Ein praktisch wie moralisch gleich hochwertiges Gut ist aber soziale Gleichberechtigung. Diese aber kommt in erster Linie in betrieblicher wie überbetrieblicher, in sozialer wie wirtschaftlicher Mitbestimmung zum Ausdruck. Die soziale Betriebspolitik ist aber in allen ihren Zweigen ein wichtiges Gebiet, auf dem diese echte, mitbestimmende Gleichberechtigung der Arbeitnehmer verwirklicht werden kann.

Soziale Betriebspolitik darf also niemals gegen die Gewerkschaften und gegen die Arbeitnehmer betrieben werden, sondern nur in loyalem Zusammenwirken mit den Arbeitnehmern des Betriebes wie mit den Gewerkschaften.

\*

Daß dies möglich ist, zeigen nicht nur amerikanische Beispiele. Noch klarer und absolut eindeutig bezeugen dies die der skandinavischen Länder, insbesondere das Beispiel *Schwedens*. Dort ist seit langem die Entwicklungsstufe erreicht, auf der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen in gegenseitiger vollster Anerkennung wichtige soziale Ordnungsregeln vertraglich miteinander vereinbaren, die bei uns erst mühsam durch komplizierte Gesetzgebungsmaßnahmen widerwillig und unvollkommen ins Leben gerufen werden.

Seit 1938 besteht zwischen dem Schwedischen Gewerkschaftsbund und der Vereinigung schwedischer Arbeitgeberverbände ein sogenannter Hauptvertrag, durch welchen alle Fragen des Abschlusses und der Kündigung von Einzel- und kollektiven *Arbeitsverträgen* sowie der Beilegung von *Arbeitsstreitigkeiten* geregelt werden. Der Vertrag enthält eine klare und eindeutige Verhandlungsordnung, Regeln für die Kündigung und zeitweilige Beurlaubung (Aussetzen!) von einzelnen Arbeitnehmern wie von ganzen Gruppen, Vorschriften für die Begrenzung ökonomischer Kampfmaßnahmen sowie Regeln über die Behandlung von Arbeitskämpfen, die öffentlich wichtige Versorgungsfunktionen berühren. Die Verhandlungsordnung sieht grundsätzlich für jeden Sozialpartner Verhandlungspflicht vor und setzt Fristen fest, innerhalb welcher Verhandlungen begonnen und durchgeführt werden müssen.

Dieser Vertrag ist seit 1938 Bestandteil fast sämtlicher Tarifverträge geworden, die zwischen schwedischen Verbänden und Branchenorganisationen der Arbeitgeber abgeschlossen wurden. Es gibt praktisch keinen Branchenebereich, sowohl für Arbeiter wie für Angestellte, der nicht durch Tarifvertrag gedeckt ist. Es gibt aber auch kaum einen Arbeitnehmer oder Arbeitgeber, der unorganisiert ist.

Dieser Hauptvertrag ist zugleich auch die Basis für eine Reihe von weiteren Verträgen. Ein besonders wichtiger Vertrag über die *Mitwirkung der Arbeitnehmer* der Betriebe wie der Gewerkschaften an der Betriebsleitung und an

der sozialen Betriebsgestaltung erfaßt alle Angelegenheiten, die wir hier in Deutschland durch Betriebsrätegesetze regeln, sowie alles, was wir unter sozialer Betriebspolitik verstehen. Was bei uns von 1945 bis 1951 noch nicht möglich gewesen ist, nämlich ein einheitliches Bundesgesetz über die Betriebsverfassung zu schaffen, hat man in Schweden im Jahre 1946 durch eine *freie Vereinbarung zwischen den Spitzenorganisationen der Arbeitnehmer und Arbeitgeber zuwege gebracht*. Auch diesem Vertrag sind inzwischen, bis auf ganz wenige unbedeutende Ausnahmen, alle Verbände beigetreten.

Ein weiterer Vertrag regelt die Mitwirkung der Betriebsangehörigen wie der Gewerkschaften bei der Durchführung von *Arbeitsstudien* zwecks Feststellung der Stückakkorde. Im übrigen werden die Löhne auch in Schweden ausschließlich durch Tarifverträge zwischen den Verbänden geregelt.

Ein anderer Hauptvertrag aus dem Jahre 1942 hat die Regelung des gesamten *Unfall- und Gesundheitsschutzes* in den Betrieben zum Gegenstand, in Ergänzung der Arbeitsschutzgesetzgebung. Die Spitzenorganisationen haben zu diesem Zweck u. a. ein gemeinsames Arbeiterschuttkomitee gebildet, das eine eigene Kanzelei errichtet hat. Für jeden Betrieb werden Arbeitsschutzvertrauensleute bzw. Arbeitsschuttkomitees gebildet, welche für die Durchführung aller Schutzmaßnahmen verantwortlich sind und zu Vorbeugungszwecken laufend die Betriebe kontrollieren sowie die beteiligten Arbeitgeber und Arbeitnehmer über die Unfall- und Gesundheitsgefahren aufklären.

Schließlich besteht noch ein durch Nebenverträge der beteiligten Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände ergänzter Hauptvertrag, der die *Lehrlingsausbildung* regelt, soweit sie sich nicht an öffentlichen Berufsschulen vollzieht.

Dieses ganze, sehr komplizierte Vertragswerk kam vor allem deshalb zustande, weil beide Sozialpartner sich darüber klar wurden, daß freie Vereinbarungen gesetzlichen Zwangsregelungen vorzuziehen sind. Auf der anderen Seite sahen die drei schwedischen Regierungen und die Reichstage, die seit der Einführung dieser Verträge im Amt waren, keinen Anlaß, gesetzliche Regelungen vorzunehmen, wo die Sozialpartner freie vertragliche Übereinkommen als zweckentsprechender ansahen.

Infolge dieser Übereinkommen gibt es in Schweden keinen Streit über die Notwendigkeit sozialer Betriebspolitik. Was an betrieblichen Wohlfahrtsemrichtungen besteht oder geschaffen wird (Fonds zugunsten der Arbeitnehmer, Erholungsheime, hygienische Anlagen, Betriebskrankenpflege-Einrichtungen usw.), unterliegt der Mitwirkung der Betriebsausschüsse. Aufgaben der menschlichen Beziehungen im Betrieb, Arbeitsstudien und Zeitstudien, Ausbildungsfragen für Lehrlinge, Anlernverfahren, Unfall- und Gesundheitsschutzvorrichtungen, Betriebspensionen usw. werden gemeinsam von Betriebsleitung und Arbeitnehmervertretern erarbeitet und geregelt.

Da diese Hauptverträge in jedem Fall Bestandteil der zwischen den Einzelverbänden abgeschlossenen Kollektivverträge sind, werden auch in jedem Streit, der aus der Betriebspolitik entsteht, die Organisationen, Gewerkschaften und Arbeitgeberverband, eingeschaltet. Es ist die Vertragsbestimmung, die auch für betriebspolitische Angelegenheiten gilt, daß jedem Schiedsverfahren vor dem Arbeitsmarktausschuß, wie das zur Durchführung der Hauptverträge gebildete paritätische oberste Organ heißt, ein Vergleichsverfahren vor den tariflichen Schlichtungsorganen vorangehen muß.

Wesentlich und kennzeichnend für die Handhabung dieses frei vereinbarten schwedischen Arbeitsrechts aber ist, daß alle Verträge von beiden Partnern mit vollster Loyalität durchgeführt werden. Infolge jahrelanger Beobachtung

aus nächster Nähe sowie aus mehrjähriger aktiver Mitarbeit in schwedischen Gewerkschaften weiß ich, daß schon die Zahl der überhaupt anfallenden Streitigkeiten verhältnismäßig gering ist und daß die tariflichen Schlichtungsinstanzen nicht oft, die zentrale Schiedsinstanz, der Arbeitsmarktausschuß, jedoch nur sehr selten und nur bei grundsätzlichen Auslegungsproblemen angegangen werden. Viele Differenzen werden ganz einfach durch Telefongespräche zwischen den Sekretären der beiden Verbände erledigt; andere durch Verhandlungen am Arbeitsplatz, unter Teilnahme beider Verbandsvertreter.

Alle diese Verträge, wie auch die fast reibungslose Durchführung der daraus folgenden Verfahren, sind vor allem der gegenseitigen selbstverständlichen Anerkennung der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen zu verdanken. Jede Seite betrachtet die andere als einen absolut gleichwertigen Vertragspartner. Hinzu kommt die in Schweden besonders hochbewertete Vertragstreue. Es gilt einfach als unfair, gegenüber Vertragsbestimmungen oder Gesetzen Winkelzüge zu machen, etwa das berühmte Loch im Zaun der Bestimmungen zu suchen, um einer Verpflichtung entziffern zu können. Beide Partner halten in ihren eigenen Reihen auch streng auf Vertragsdisziplin. Beide sind gebunden, ihre Mitglieder zur Vertragserfüllung anzuhalten. Beide zögern auch nicht, notfalls, das heißt bei beharrlichem Vertragsbruch, undisziplinierte Mitglieder auszuschließen.

Diese gegenseitige Loyalität ist der Hauptgrund, weshalb auch die soziale Betriebspolitik nicht zu einem Streitgegenstand wurde. In den — übrigens vorbildlichen — schwedischen Gewerkschaftszeitungen findet man deshalb sehr oft breite Schilderungen vorbildlicher sozialer Betriebseinrichtungen, mit reichem Bilderschmuck. Man zögert nicht, betriebspolitische Bemühungen oder Aufwendungen der Arbeitgeber für betriebssoziale Zwecke mit Dank anzuerkennen.

Auch bei uns sollten die Arbeitgeber endlich einsehen, daß soziale Betriebspolitik keine von der Gewerkschaftsbewegung zu isolierende Erscheinung sein kann. Unter Mitwirkung der Gewerkschaften, gebilligt und gefördert durch diese, kann sie wertvoll sein und viel zur Erhaltung des Arbeitsfriedens, des reibungslosen Ablaufs der Erzeugung, aber auch viel zur Verbesserung der Betriebsleistung und zur Erhöhung der Arbeitsproduktivität beitragen. Hingegen ist es falsch und bedenklich, glauben zu wollen, man könnte die Gewerkschaften durch soziale Betriebsmaßnahmen unterminieren. Ein solches Beginnen ist aussichtslos. Es kann jedoch zu Störungen des Arbeitsfriedens führen, die wir uns in Deutschland angesichts der noch immer sehr prekären gesellschaftlichen Situation nicht leisten können. Das Verhältnis der sozialen Gruppen zueinander ist nicht mehr durch Über- und Unterordnungsbeziehungen, ständische, kastenmäßige soziale Abstufungen zu regeln, sondern nur noch durch gleichberechtigte Zusammenarbeit.

Stellt man die neu auftauchenden Bestrebungen sozialer Betriebspolitik auch in Deutschland unter diesen Gesichtspunkt, so können sie zu gutem Gedeihen führen. Sie müssen aber zum Nachteil der sozialen Ordnung mißlingen, wenn sie wieder unlauteren Absichten und überspannten eigennützigen Interessen dienen.

**FRITZ HAUSSMANN:**

*Nur ein Recht, das auf der Kenntnis und Würdigung der wirtschaftlichen Vorgänge und der Gesamtsituation beruht, zugleich aber nur eine Wirtschaft, welche von dem Gedanken des Rechts und nicht lediglich von reinen Macht- oder Zweckmäßigkeitserwägungen beherrscht wird, können Wege in eine bessere Zukunft weisen.*