

Gewerkschaft und Betrieb

In der Diskussion über neue Wege der gewerkschaftlichen Politik sind wiederholt sogenannte „heiße Eisen“ angefaßt worden. Die Aktivierung der Gewerkschaftsarbeit in den Betrieben wurde bisher nicht berücksichtigt. Hier wird dieses Thema aufgegriffen. Der Verfasser ist Bildungssekretär im DGB-Ortsausschuß Essen.

Man kann zwischen einem betrieblichen und außerbetrieblichen Aufgabenbereich der Gewerkschaften unterscheiden. Im zweiten Falle spricht man in Deutschland gern von der „überbetrieblichen Ebene“, die damit einen rangmäßigen Vorsprung vor dem betrieblichen Raum zu gewinnen scheint. Kein deutscher Gewerkschafter wird die Einflußnahme seiner Organisation auf Wirtschaft, Gesellschaft und Staat gering achten. Eine gleiche Hochachtung der *betrieblichen* Gewerkschaftsarbeit ist jedoch seltener festzustellen. Nicht zu Unrecht ist diese Verlagerung des gewerkschaftlichen Interesses als „traditionelle Betriebsferne“, ja sogar als „Betriebsblindheit“ der gewerkschaftlichen Praxis bezeichnet worden.

Die Tatsache als solche wird kaum bestritten werden. Zu fragen ist jedoch, ob sie der Aktivierung der gewerkschaftlichen Arbeit dienlich und mit den Vorstellungen einer *konstruktiven Gewerkschaftspolitik* vereinbar ist. Diese Frage ist zu verneinen.

Der Beweis dafür kann am Beispiel des deutschen Tarifvertragswesens geführt werden. Der Tarifvertrag ist das traditionelle Instrument der deutschen Gewerkschaften zur Regelung von Lohn- und Arbeitsbedingungen. Die in ihm festgelegten unabdingbaren Mindestnormen werden zwar außerbetrieblich vereinbart, jedoch stets im Hinblick auf den Betrieb, wo sie zu interpretieren sind.

In immer mehr Betrieben wird aber das Prinzip des reinen Zeitlohns durch Akkord- und Prämiensysteme erweitert oder ersetzt. In zunehmendem Maße werden zur Lohnfestsetzung Methoden der Arbeits- und Leistungsbewertung herangezogen. Seit wir den Begriff der *betrieblichen Lohnfindung* kennen, genügt die genaue Kenntnis des Tarifvertrags zur Behandlung von Lohnfragen allein nicht mehr. Mindestens ebenso wichtig ist heute die Vertrautheit mit den eben genannten Bewertungs- und Berechnungsmethoden und ihrer individuellen Anwendung am jeweiligen Arbeitsplatz.

Die gleiche betriebliche Differenzierung ist hinsichtlich der Arbeitsbedingungen festzustellen. Die tarifvertraglichen Rahmenbestimmungen über Arbeitszeit, Urlaub usw. reichen zur Erfassung der Bedingungen, unter denen sich der betriebliche Arbeitsprozeß vollzieht, nicht mehr aus. Beschwerdeordnung, Vorschlagswesen, Vorgesetztenbeziehungen, Aufstiegsmöglichkeiten, Lehrlings-, Anlern- und Umschulungsfragen, der gesamte Komplex des Gesundheits- und Gefahrenschutzes, der betrieblichen Sozialmaßnahmen und eine Fülle ähnlicher Fragen bedürfen ebenfalls einer mehr als gewohnheitsmäßigen Regelung. Diese kann jedoch in letzter Gültigkeit nicht durch einen Rahmentarif, sondern nur durch eine entsprechende innerbetriebliche Abmachung erreicht werden.

Für den Unternehmer ist es eine Existenzfrage und damit eine Selbstverständlichkeit, daß er einen wesentlichen Teil seiner Energie und Initiative auf die organisatorische „Inneneinrichtung“ seines Betriebes verwendet. Daß er dabei vornehmlich sein eigenes Interesse im Auge hat, ist nicht verwunderlich. Fehlt bei seinen Entscheidungen das notwendige Korrektiv des ausdrücklichen Belegschaftswillens, dann muß sich nahezu automatisch der „Herr-im-Hause“-Standpunkt, günstigenfalls irgendeine patriarchalische Lenkungsmethode einstellen, beides Praktiken, die vom selbstbewußten Arbeitnehmer abgelehnt werden.

Die vorderste und damit gefährdetste, deshalb aber oft entscheidende Linie der Auseinandersetzungen um die Demokratisierung der Wirtschaft, führt mitten durch den Betrieb. Hier lernt der Arbeitnehmer die Wirksamkeit — aber auch das Versagen! — seiner Organisation kennen. Hier, am Arbeitsplatz im Betrieb, gilt es, ihm das Bewußt-

sein seines Wertes und seiner Würde zu erhalten. Die Reserviertheit der deutschen Gewerkschaftsbewegung gegenüber diesen Fragen hat einen *ideologischen* und einen *organisatorischen* Grund. Ihre „traditionelle Betriebsferne“ ist die Kehrseite der auf ihr lastenden „weltanschaulichen Hypothek“. Daß sich die Richtungsgewerkschaften vor 1933 an weltanschaulichen Leitbildern orientierten, ist allgemein bekannt. Aber auch in der Einheitsgewerkschaft der Nachkriegszeit sind noch starke weltanschaulich-ideologische Einflüsse wirksam. Ursprung und Intensität dieser Einflüsse mögen sich seither gewandelt haben, ihre Wirksamkeit jedoch kann nicht bestritten werden. Aus diesem Grunde ist es durchaus richtig, wenn man davor warnt, Mitbestimmung oder Miteigentum zur Quintessenz von *Lehren*, d. h. von gewerkschaftlichen Ideologien zu machen. Auch die Formel von der „neuen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung“ als gewerkschaftlichem Fernziel ist oft der „neutralisierte“, d. h. dem Organisationsstatus der Einheitsgewerkschaft angepaßte Ausdruck für solche alten und neuen Lehren, dem jeder einzelne die ihm genehme Bedeutung unterschieben kann. Ebenso scheint die immer wieder geforderte neue Gewerkschafts*theorie* — so notwendig sie ist! — für viele nur die Neuauflage der alten Gewerkschafts*ideologien* zu sein.

Ein gemeinsames Kennzeichen dieser ideologischen Gewerkschaftsrichtungen ist es, daß ihre Vertreter dauerhafte gewerkschaftliche Erfolge überhaupt nur von einer fundamentalen Umgestaltung der gesamten gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, ja verfassungsrechtlichen Struktur, also des wesentlich außerbetrieblichen Raumes erwarten. Reform- und Gestaltungsversuche im innerbetrieblichen Raum erscheinen als zweitrangig und deshalb nur vorübergehend erfolgreich. Da sie aber den Betrieb für einen Schauplatz untergeordneter Bedeutung halten, wird für sie das gewerkschaftliche Engagement in der Politik, die Konkurrenz der Gewerkschaften mit Parteien und Staat um die Palme des sozialen Fortschritts zum vordringlichen Anliegen.

Die Zahl dieser Gewerkschafter „aus Weltanschauung“ deckt sich deshalb auch weitgehend mit der Gruppe derer, die die „Realisierung“ nahezu jeder gewerkschaftlichen Forderung — mit Ausnahme der Lohnfestsetzung — durch ein vom Parlament zu verabschiedendes Gesetz jeder anderen Regelung vorziehen. Sie erstreben eine bis ins Detail gehende Normierung des gesamten in Frage stehenden Wirkungszusammenhangs, um alle überhaupt denkbaren Differenzen bereits im voraus und „auf höchster Ebene“ auszuschalten¹⁾. Auf „unterster Ebene“, im Betrieb nämlich, stellt sich der gewünschte Erfolg nach ihrer Ansicht dann von selbst ein, da die dort notwendigen Entscheidungen nur noch aus bereits formulierten Paragraphen abzulesen sind. Die Vertreter dieser Auffassung sind durch die Praxis nicht nur einmal eines anderen belehrt worden.

Ein Teil der deutschen Gewerkschafter vermag sich nur schwer von ererbten weltanschaulichen Betrachtungsweisen frei zu machen. Der Lösungsprozeß wird allerdings durch die überkommene *organisatorische* Struktur der Gewerkschaften gehemmt.

Der Betrieb, d. h. die als Belegschaft gegliederte Gruppe der Arbeitnehmerschaft, hat im stufenweisen Aufbau der gewerkschaftlichen Organisation gegenwärtig keinen Platz. Während die organisierte Betriebsbelegschaft in den Gewerkschaften anderer Länder in weitem Umfange Keimzelle, Fundament und Kraftquell der Bewegung darstellt, wird sie in der formalen Struktur der deutschen Gewerkschaften überhaupt nicht, in ihrer informalen Struktur nur unzulänglich berücksichtigt, fällt also als immerwährender Motor der Bewegung aus. Die gewählten Kader der Organisation betrachten sich nicht als Beauftragte der organisierten Belegschaften, sondern als Repräsentanten überbetrieblicher regionaler Mitgliedergruppierungen. Als solche treten meist die Jahreshauptversammlungen der Ortsverwaltungen, gelegentlich sogar nur Delegierte der Gesamtmitgliedschaft auf. Bei dieser Konstellation ist es nicht verwunderlich, daß fast auf jeder

1) Als Beispiel für eine gegenläufige Tendenz sei hier auf die Tatsache hingewiesen, daß die Einführung der Fünf-Tage-Woche fast überall nicht durch ein Gesetz gefordert, sondern eine zunächst betriebliche oder zumindest tarifvertragliche Regelung angestrebt wird.

dieser Versammlungen erneut die Frage zu diskutieren ist, wie die Gewerkschaft „im Betrieb Fuß fassen“, wie sie „den Betrieb erobern“ könne.

Eine schwerwiegende Folge dieser *organisatorischen* Betriebsferne der deutschen Gewerkschaften ist die viel beklagte *Doppelgleisigkeit* der betrieblichen Arbeitnehmervertretung. Sie tritt dort auf, wo aktive Gewerkschaftsmitglieder (Vertrauensleute) auf das allgemeine Klima und die objektiven Arbeitsbedingungen ihres Betriebes Einfluß nehmen, ohne dabei die notwendige Unterstützung der vom Gesetz sanktionierten Belegschaftsvertretung (Betriebsrat) zu finden. Dieser Dualismus kann mehrere Gründe haben. Der wichtigste unter ihnen ist wohl die gar nicht so selten anzutreffende *Selbstherrlichkeit* jener Betriebsratsmitglieder, die sich weniger als Exponenten des demokratisch geformten Belegschaftswillens, sondern viel eher als freischwebende Schiedsrichter zwischen diesem Willen und den Entscheidungen der Unternehmensleitung betrachten. Am bedenklichsten ist diese Einstellung dort, wo der Betriebsrat zu einem — wenn auch mit Selbstverwaltungsrechten ausgestatteten — Instrument der Unternehmensleitung zu werden droht²⁾.

Der historische Grund für die formale Trennung des deutschen Betriebsräteswesens von der Gewerkschaftsbewegung ist bekanntlich das als durchgängige Einrichtung geplante, in der Verwirklichung jedoch Torso gebliebene wirtschaftliche Rätssystem der Weimarer Verfassung von 1919, dessen unterste Instanz (der Betriebsrat) von der deutschen Nachkriegsgesetzgebung seit 1945 ohne grundsätzliche Kritik übernommen wurde — ein Beispiel dafür, daß die heute allenthalben konstatierten Restaurationstendenzen auch den gewerkschaftlichen Raum nicht unberührt gelassen haben. Eine sachliche Notwendigkeit für diese Trennung von Betriebsrat und gewerkschaftlich organisierter Belegschaft kann schlüssig kaum nachgewiesen werden, zumal die Gegebenheiten außerdeutscher industrieller Organisationsformen in den meisten Fällen ein durchaus anderes Bild aufweisen. Um so leichter ist dagegen der Beweis zu führen, daß die heutige gesellschaftliche Wirklichkeit die Überwindung dieser Trennung geradezu fordert.

Aus dem Überblick über das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Betrieb und seine ideologischen und organisatorischen Gründe sind für die zukünftige gewerkschaftliche Praxis und die Programmierung einer konstruktiven Gewerkschaftspolitik zwei Folgerungen zu ziehen:

Erstens: *Allein durch die möglichst weitgehende Versachlichung der gewerkschaftlichen Programmatik kann der Kontakt mit der sozialen Wirklichkeit aufrechterhalten werden. Deshalb ist der mit der Gründung der Einheitsgewerkschaft begonnene Prozeß der Entideologisierung der gewerkschaftlichen Vorstellungen konsequent fortzusetzen.*

Durch eine derart befreite Sicht werden der Betrieb und seine Probleme notwendigerweise wieder an der ihnen gebührenden Stelle im gewerkschaftlichen Blickfeld erscheinen. In mancher Hinsicht wird geradezu eine „Wiederentdeckung“ des Betriebes stattfinden.

Auf der Unternehmerseite wird das Instrumentarium zur Beeinflussung und Gestaltung des betrieblichen Raumes ständig vergrößert. Mit den Stichworten TWI, Industriemeister-Kurse, Human Relations, Gruppenpflege, Werkzeitschriften und Unternehmerseminare sei hier nur auf die augenfälligsten Praktiken der letzten Jahre hingewiesen. Eine allgemeine Richtung — gekennzeichnet durch Namen wie *Herbert Groß*, *Dirk Cattepoel*, *Kroeber-Keneth* — beginnt sich abzuzeichnen.

Für den Gewerkschafter ist es eine zwingende Notwendigkeit geworden, sich auf der Basis sachlicher Kritik mit den Bestrebungen dieser Richtung auseinanderzusetzen. Er sollte z. B. die Veröffentlichungen des französischen Arbeitswissenschaftlers *Georges*

2) Sehr bezeichnend ist in diesem Zusammenhang die Feststellung der industriesoziologischen Forschungsgruppe des WI in Werten der entflochtenen Stahlindustrie, „daß sich die Spitzen der sozialen Kader (der Betriebsrat, d. V.) in besonderer Weise mit dem Unternehmen und der betrieblichen Ordnung identifizieren“ und „in der Mehrzahl der untersuchten Fälle“ der Ansicht sind, „daß die Mitbestimmung ihnen als einzelner Gruppe Recht wie Möglichkeiten der Teilhabe an der Autorität der Unternehmensleitung und Betriebsleitung gibt — und nicht als demokratische Repräsentationsgruppe“. Bericht der Forschungsgruppe „Arbeiter, Management, Mitbestimmung“. Stuttgart/Düsseldorf 1955, S. 422.

Friedmann, die Untersuchungen der bereits erwähnten industriesoziologischen Forschungsgruppe des WWI oder des Frankfurter Instituts für Sozialforschung nicht nur zur Kenntnis nehmen, sondern in das geistige Fundament seines Handelns einbeziehen und die dort angedeuteten Lösungsvorschläge auf ihre Brauchbarkeit prüfen.

Sowenig eine moderne Gewerkschaftsbewegung auf die tatkräftige Mitgestaltung der allgemeinen Wirtschafts- und Sozialpolitik verzichten kann, so sehr sollten sich die sie tragenden Gruppen darüber im klaren sein, daß selbst radikalste Strukturwandlungen des außerbetrieblichen „Überbaus“ keinerlei automatische „Realisierung“ gewerkschaftlicher Forderungen im Betrieb zur Folge haben. Mechanisierung und Arbeitsteilung, manageriale Lenkung und Leistungsdenken sind als konstituierende Wesensmerkmale des modernen Wirtschaftsbetriebs weitgehend systemunabhängig, ihre Bewältigung stellt deshalb eine gleichsam „überzeitliche“ gewerkschaftliche Aufgabe dar.

Gerade dort, wo eine Gewerkschaft wegen ihres Einverständnisses mit der herrschenden Wirtschafts- und Sozialordnung glaubt, auf die verantwortliche Mitgestaltung des *betrieblichen* Raumes verzichten oder sie als zweitrangig betrachten zu können, wird sie am ehesten ihr Gesicht verlieren und ihrem Auftrag untreu werden. Die Richtigkeit dieser Behauptung kann an den Verhältnissen der Sowjetunion in negativer, an denen der Vereinigten Staaten in positiver Hinsicht deutlich genug bewiesen werden.

Zweitens: Die Institution des Betriebsrats bedarf zur Entfaltung ihrer vollen Wirksamkeit einer fest gegründeten gewerkschaftlich-demokratischen Verankerung in der durch sie vertretenen Belegschaft. Mit anderen Worten: Der gewählten Spitze der Belegschaftsvertretung ist ein gegliederter Unterbau in Form eines Vertrauensleute-Systems beizugeben.

Dieser Einrichtung kommen vornehmlich zwei Aufgaben zu. Einerseits soll dem Betriebsrat mit ihrer Hilfe das Bewußtsein vermittelt werden, daß er nicht in der Luft hängt, sondern eindeutig vom Willen und vom Vertrauen seiner Arbeitskollegen getragen wird. Andererseits soll sie als permanentes Kontrollorgan den Betriebsrat davor bewahren, den Kontakt mit der betrieblichen Wirklichkeit, der „Arbeitsplatzsituation“, zu verlieren und als eine Art „Abteilung für Belegschaftsbeziehungen“ in die Unternehmensleitung einzurücken.

Bei entsprechender Handhabung wird dieses Vertrauensleute-System zu einem sehr brauchbaren Mittel zur Demokratisierung des Betriebes werden. Es gibt der Gewerkschaft durch ihre im Betrieb organisierten Mitglieder die Möglichkeit, in völlig legitimer Weise den notwendigen Einfluß auf das betriebliche Gesamtgeschehen auszuüben, „über den Funktionär täglich im Betrieb anwesend zu sein“ (Agartz).

Wenn es zu den erklärten Zielen der Gewerkschaftsbewegung gehört, die Demokratie im Staate durch die Demokratie in der Wirtschaft zu untermauern, dann kann auf die Demokratie im Betrieb als Fundament und Voraussetzung nicht verzichtet werden. Auf eine Erkenntnis ist in diesem Zusammenhange mit aller Deutlichkeit hinzuweisen: Demokratie im Betrieb ist ohne ein gewisses Maß an Verbundenheit des Arbeitnehmers mit seinem Betrieb nicht zu verwirklichen. Verbundenheit in diesem Sinne hat nichts mit sentimental gestimmter „Werkstreue“ zu tun, um so mehr jedoch mit dem sehr realen Interesse des Arbeitnehmers für die wirtschaftlichen und sozialen Belange der Stätte, in die er seine Arbeitskraft investiert und an der er täglich rund die Hälfte seiner wachen Zeit verbringt.

Dieses berechnete, für den Arbeitnehmer lebenswichtige Interesse kritiklos als *Betriebsegoismus* zu bezeichnen und schlechthin als *gewerkschaftsfeindlich* abzustempeln, ist kein Beweis ungetrübten Wirklichkeitssinnes. Zweifellos ist der Betriebsegoismus eine reale Gefahr für die gewerkschaftliche Solidarität. Man sollte sie jedoch nicht in erster Linie dort suchen, wo sich die Belegschaft in legitimen Grenzen mit ihrem Betrieb, sondern dort, wo sich der Betriebsrat ohne Bedenken mit der Unternehmensleitung identifiziert.