

Heft

Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit

 Springer

L. H. ADOLPH GECK

Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit

L. H. ADOLPH GECK

Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit

Eine geschichtliche Einführung in die Betriebssoziologie

1977

WISSENSCHAFTLICHE BUCHGESELLSCHAFT
DARMSTADT

Reprografischer Nachdruck unter Hinzufügung eines Vorworts
Mit Genehmigung des Springer-Verlages, Berlin-Heidelberg-New York
Das Buch erschien 1931 in Berlin als erstes Heft der Schriftenreihe des Instituts
für Betriebssoziologie und soziale Betriebslehre an der Technischen Hochschule
zu Berlin, herausgegeben von Dr. Goetz Briefs und Dr.-Ing. Paul Riebensahm,
Professoren an der Technischen Hochschule zu Berlin
Die Vorlage für diesen Nachdruck stellte uns freundlicherweise
die Stadt- und Universitätsbibliothek Frankfurt am Main zur Verfügung

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Geck, Ludwig Heinrich Adolph
Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der
Zeit: e. geschichtl. Einf. in d. Betriebssozio-
logie. — [Nachdr. d. Ausg. Berlin, Springer,
1931]. — Darmstadt: Wissenschaftliche Buch-
gesellschaft, 1977.

 Bestellnummer 7339-8

Copyright 1931 by Julius Springer in Berlin
Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1931

ISBN-13: 978-3-642-93847-4
DOI: 10.1007/978-3-642-94247-1

e-ISBN-13: 978-3-642-94247-1

VORWORT ZUM NEUDRUCK

Nur zögernd mag der Verfasser eines vor fast 50 Jahren erarbeiteten wissenschaftlichen Werkes dem Vorschlag eines unveränderten Nachdrucks näher treten, vor allem, wenn dieses Werk am Eingang einer neuen Disziplin stand. Inzwischen konnte er nicht nur selbst weitere tatsächliche und wissenschaftliche Erfahrungen machen; es erschien auch eine ansehnliche Zahl von Studien zum Problembereich. Überdies entfalteten und wandelten sich mit den Lebensverhältnissen die Lebensansichten, die auch der wissenschaftlichen Behandlung Neues abverlangen.

Eine Neubearbeitung des Buches ist dem Verfasser jedoch nicht möglich — letztlich wegen seines Alters mit dem naheliegenden Bestreben, das Ganze einer wissenschaftlichen Lebensarbeit auf dem weiten Gebiet der Sozialwissenschaft systematisch zum Abschluß zu bringen.

Dagegen könnte auch ein wissenschaftliches Interesse vorliegen, die ursprüngliche Arbeit wieder greifbar zu haben: In den Augen mancher könnte die Berechtigung eines Nachdrucks in der Tatsache liegen, daß es sich bei der Schrift um den ersten Versuch zur Begründung einer neuen Wissenschaft handelte, die in der Folgezeit eine unbestrittene Disziplin wurde. Dieser Versuch fand eine sehr anerkennende Beurteilung bzw. Aufnahme.¹ Von besonderem Gewicht dürfte erscheinen, daß die dem Werk zugrundeliegenden Materialien der verschiedensten Art — Prospekte, Gedenkschriften, Flugblätter, Broschüren verschiedensten Charakters, kleinere und größere ältere Schriften, nicht zuletzt alte Zeitschriften, wie sie im Institut für Betriebssoziologie seinerzeit gesammelt oder herangezogen werden konnten — in starkem Maße vernichtet wurden oder nur schwer erreichbar sind. Zudem zeigen gegenwärtige Erörterungen, daß manche sozialen Betriebsprobleme schlicht als solche der Gegenwart behandelt werden und daß früher erzielte, zum Teil recht beachtliche Lösungsversuche keine Berücksichtigung finden, obwohl manche davon zu tieferer Erkenntnis der Problematik führten. Schließlich läßt sich dieser Nachdruck befürworten, weil gewichtige neue Erkenntnisse ge-

¹ Vgl. beispielsweise die Besprechungen von Theodor Geiger (in: *Die Arbeit*, Juni 1932), Theodor Brauer (in: *Literarischer Ratgeber* 28, 1931/32), Ernst Michel (in: *Rhein-Mainische Volkszeitung*, 23. Juni 1932), Franz Schürholz (in: *Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie* 10, 1931/32), Johannes Messner (in: *Das Neue Reich*, 13. Februar 1932) und G. Reitböck (in: *Technik und Kultur* 23, 1932).

schichtlicher Art nicht vorliegen. Damit sind bereits die zum Verständnis der Erstveröffentlichung gegebenen Fragen von Anstoß, Ziel und Grundkonzeption der Arbeit berührt.

Wie seinerzeit von den Herausgebern im Vorwort dieses Buches festgehalten, war die gestellte Aufgabe, den angehenden und den ausgebildeten Ingenieuren ein tieferes Verständnis der oft übersehenen menschlichen Seite des Arbeitsprozesses zu vermitteln, ihre technische Ausbildung durch eine gegenständlich orientierte soziale Schulung auf wissenschaftlicher Grundlage zu ergänzen. Um diesem Anliegen zu entsprechen, wurde 1927 aufgrund der Initiative des Sozialpolitikers Goetz Briefs und des Ingenieurs Paul Riebensahm die Gründung des „Instituts für Betriebssoziologie und soziale Betriebslehre“ an der damaligen Technischen Hochschule zu Charlottenburg erwirkt, das 1928 seine Tätigkeit aufnahm. In ihm sollte die soziale Problematik der Arbeitsbetriebe – vorzüglich des Industriebetriebes – untersucht werden. Es sollte, nach der Formel von Briefs, eine „Betriebssoziologie“ entwickelt werden als Grundlage einer Lehre von der „sozialen Betriebsführung“. Dieser Aufgabe widmeten sich alsbald drei Assistenten, anschließend eine Reihe von Doktoranden. Die Arbeiten der letzteren wurden auch nach dem Stillstand des Instituts im Jahre 1934 (infolge der Nichtbewilligung notwendiger finanzieller Mittel und infolge der Auswanderung Briefs und des Fortgangs zweier seiner Assistenten) weitergeführt.²

Während Briefs als Sozialpolitiker die soziale Problematik des Betriebs aufrollte, nahmen seine Assistenten verschiedene Ausgänge: Rudolf Schwenger führte im rheinisch-westfälischen Industriegebiet ausgreifende Erhebungen über die „sozialen Leistungen“ in der Kohlen- und Großeisenindustrie durch. Die beiden anderen Mitarbeiter gingen wissenschaftstheoretisch von bereits grundgelegten fachsoziologischen Erkenntnissen aus: Walter Jost von der Gesellschaftslehre Alfred Vierkants, der Verfasser von der Soziologie-Auffassung der Kölner Soziologenschule Leopold von Wieses.³ Aus letzterem Umstand erklärt sich die Gliederung

² Von den Doktorarbeiten ließen sich noch ermitteln: Max Beyer, Das Problem der sozialen Bestgestaltung im Baubetrieb, 1934 (ungedruckt); Rolf von Wachter, Die betriebliche Personalverfassung in den Vereinigten Staaten von Amerika, 1935 (als Diss. gedruckt); Erich Sommerfeld, Der persönliche Umgang zwischen Führung und Arbeiterschaft im deutschen industriellen Großbetrieb, 1935 (veröffentlicht in Bd. 181 der Schriften des Vereins für Socialpolitik); Friedrich Schildberger, Die Wandlungen in der Stellung des deutschen Werkmeisters, 1937 (als Diss. gedruckt); Kurt Kitzke, Soziale Grundfragen der Betriebsverwaltung. Die Bedeutung der französischen Verwaltungslehre, Berlin 1938.

³ Die aus dem Institut hervorgegangenen Veröffentlichungen sind: Goetz Briefs, Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, Stuttgart 1934; ders. (Hrsg.), Probleme der sozialen Betriebspolitik. Vorträge im Außeninstitut der Technischen

der vorliegenden Arbeit nach der Personalverfassung (als Sozialgebildecharakter), den sozialen Prozessen und Beziehungen des Betriebes, mit dem Ausgangspunkt, daß die jeweilige Gegenwartslage als Ergebnis einer geschichtlichen Entwicklung zu verstehen sei.

Zum Verständnis der im Institut verwandten Grundbegriffe mag festgehalten sein: Briefs verstand „Soziologie“ einfach als Sozialwissenschaft, also sehr weit gefaßt, während Walter Jost und der Verfasser, wie gesagt, von einem engen Begriff der Soziologie als einer der sozialwissenschaftlichen Disziplinen ausgingen. Die „Betriebssoziologie“ sollte einer wissenschaftlichen „sozialen Betriebslehre“ normativer Art sowie einer tatsächlichen „sozialen Betriebsführung“ dienen, deren Grundsätze und Tatsächlichkeiten von der Betriebsleitung durch eine „soziale Betriebspolitik“ festgehalten bzw. bestimmt werden sollten. Da dieser anfänglich gebrauchte Ausdruck aber zu der Mißdeutung führen konnte (und in einzelnen Kreisen der Arbeitervertreter auch dazu führte), daß eine Fortsetzung der betrieblichen Wirtschaftspolitik mit sozialen Mitteln beabsichtigt sei, wurde der Begriff „soziale Betriebspolitik“ ersetzt durch „betriebliche Sozialpolitik“. Dies geschah auf Vorschlag des Verfassers, der dadurch zugleich den wissenschaftssystematisch bestimmten Ort dieser „Politik“ als „autonome betriebliche Sozialpolitik“ (im Unterschied zur „staatlichen betrieblichen Sozialpolitik“) festgelegt sehen wollte. Diese Auffassung ergab sich aus der Überzeugung, daß eine Sozialpolitik im Sinne von Gesellschaftspolitik — mit dem Streben nach Ordnung und Wohlfahrt des Zusammenlebens — von jedem einzelnen Gebilde des Gesellschaftslebens zu besorgen sei, und zwar aus den Gründen ihrer tatsächlichen Verbundenheit mit dem größeren Gesellschaftsganzen und der damit gegebenen mitmenschlichen Verpflichtungen. Neben der „Sachgestaltung“ (dem technischen Raum) wurde den Aspekten der Personalverwaltung und Personalführung — Menschenführung — im Betrieb ein bevorzugtes Augenmerk gewidmet.

Nach den einleitenden Überlegungen hinsichtlich der Berechtigung eines unveränderten Nachdrucks dieser Arbeit und nach den anschließenden Bemerkungen zu ihrem Ursprung im Rahmen der Aufgaben und Ziel-

Hochschule, Berlin 1930; Rudolf Schwenger, Die betriebliche Sozialpolitik im Ruhrkohlenbergbau, München 1932; ders., Die betriebliche Sozialpolitik in der westdeutschen Großeisenindustrie, München 1934; ders., Die deutschen Betriebskrankenkassen, München 1934 (alle drei Arbeiten R. Schwengers sind enthalten in Bd. 186 der Schriften des Vereins für Socialpolitik); Walter Jost, Das Sozialleben des industriellen Betriebs. Eine Analyse des sozialen Prozesses im Betrieb, Berlin 1932 (= Heft 2 der Schriftenreihe des Instituts für Betriebssoziologie und soziale Betriebslehre); L. H. Adolph Geck, Grundfragen der betrieblichen Sozialpolitik, München 1935 (= 3. Teil der „Probleme der sozialen Werkspolitik“, hrsg. v. G. Briefs, Bd. 181 der Schriften des Vereins für Socialpolitik).

setzungen des Instituts für Betriebssoziologie und damit zur Arbeit dieses Instituts überhaupt, liegt die Frage nahe, was der Verfasser seitdem in Weiterführung des Begonnenen zur Erkenntnis und Lösung der sozialen Probleme des Betriebes beizutragen versucht hat — insbesondere auch nach 1934, nach dem Stillstand des Instituts, das nicht formell aufgelöst wurde, sondern noch Arbeitsmöglichkeiten bot: Seine bis 1939 persönlich fortgeführten Arbeiten waren teils grundsätzlicher Art, teils Erfahrungsberichte im Anschluß an mehrmonatige Forschungsreisen durch Frankreich, England und die Vereinigten Staaten. Sie erschienen in einer Reihe von Zeitschriften unterschiedlicher Richtungen.⁴ Eine systematische Zusammenfassung der Ergebnisse — und damit eine Ergänzung der vorliegenden Arbeit — brachte das Buch „Soziale Betriebsführung“⁵, einen Abschluß die kleine Schrift „Zur Theologie des Industriebetriebes“⁶.

Nach dem Zweiten Weltkrieg bemühte sich der Verfasser um die Entwicklung der Disziplin an der Universität Bonn durch Vorlesungen, Übungen und Seminare sowie durch Vergabe von Dissertationsthemen mit dem Ziel, eine „Sozialwissenschaft des Betriebes“ aufzubauen.⁷

Damit stellt sich eine letzte Frage: Wie sieht der Verfasser heute die Aufgabe wissenschaftlicher Behandlung der Sozialproblematik der Betriebe? Die Antwort lautet: Es wäre eine „Sozialwissenschaft des Be-

⁴ Die Länderberichte erschienen vorzüglich in: Reichsarbeitsblatt, 14. bis 19. Jg. 1934—39 (vor allem in sozialpolitischer Sicht); Der praktische Betriebswirt, 14. bis 21. Jg. 1934—41 (vor allem unter dem Aspekt der Personalführung im Betrieb); Arbeitsschulung, 7. bis 9. Jg. 1936—38; Soziale Praxis, 39. bis 45. Jg. 1930—36. Von besonderem Interesse könnten auch heute noch folgende Abhandlungen sein: Zur Entstehungsgeschichte der Betriebssoziologie (in: Soziologische Forschung in unserer Zeit. L. von Wiese zum 75. Geburtstag, Köln und Opladen 1951, S. 107—122); Staatliche Sozialpolitik — Gesellschaftspolitik — Betriebliche Sozialpolitik (in: Soziale Praxis 40, 1931, Sp. 46—51 und 82—87); Das Betriebskommando in Frankreich (in: Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie 12, 1933/34, S. 305—327); Die soziale Schulung der Ingenieure in Frankreich, USA und Deutschland (in: Internationale Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 3, 1933/34); Das Arbeitergemeinwesen der Öfenfabrik von Godin in Guise (in: Der praktische Betriebswirt 16, 1936, S. 790—804); Arbeiter als Unternehmer oder Werksdirektoren in Frankreich (in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 144, 1936, S. 433—464 und 556—583).

⁵ 1. Aufl. München 1938, 2. stark erweiterte Aufl. mit dem Untertitel „zugleich Einführung in die betriebliche Sozialpolitik“, Essen 1953. — In französischer Ausgabe: La gestion sociale de l'entreprise, Paris 1955.

⁶ Berlin 1967 (= Heft 21 der „Sozialpolitischen Schriften“ des Verlages Duncker & Humblot).

⁷ Es wurden geliefert: Wolfgang Behler, Soziale Betriebsführung in englischen nationalisierten Betrieben, 1954; Renate Behler, Die betriebswirtschaftliche Seite der betrieblichen Sozialpolitik, 1955; Max Wingen, Die Einstellung der deutschen Gewerkschaften zur sozialen Betriebsführung, 1956.

triebslebens“ zu versuchen, die ausgeht von der grundlegenden Erkenntnis einer Sozialwissenschaft als Wissenschaft vom Zusammenleben. Da jedoch alles Zusammenleben vielseitig und vielfältig verflochten ist, würde die Sozialproblematik des Betriebes zur wissenschaftlichen Erkenntnis und Wegweisung entsprechend mit Hilfe der Ergebnisse der sozialwissenschaftlichen Einzeldisziplinen untersucht werden müssen, insbesondere unter den seinswissenschaftlichen Aspekten der Soziologie (im engeren Sinne), der Sozialpsychologie, der Sozialbiologie, der Wirtschaftswissenschaft, der Sozialgeschichte und – zur Synthese dieser Erkenntnisse – der Sozialphilosophie. In normwissenschaftlicher Hinsicht wäre die Betriebliche Sozialpolitik zu betrachten unter den Aspekten der betrieblichen Zielsetzungen und deren Erreichung mit Hilfe der Ergebnisse der Sozialethik, der Sozialpädagogik, der Betriebswirtschaftslehre, der Sozialmedizin und des Sozialrechts. Damit wären die Erkenntnisse vorzüglich der Familiensoziologie, der Wirtschaftssoziologie in ihren einzelnen Zweigen und der Staatssoziologie zu verarbeiten.⁸

Für den Nachdruck dieser Arbeit hat der Verfasser zweifach zu danken: vor allem dem Kollegen H. W. Hetzler, Hamburg, auf dessen Anregung dieser Plan zurückgeht; bestens aber auch der Wissenschaftlichen Buchgesellschaft, die das Risiko der Neuauflage übernommen hat.

Roisdorf, 9. April 1977

Der Verfasser

⁸ Einige Hinweise hierzu bietet des Verfassers Artikel „Sozialwissenschaft“, in: Wilhelm Bernsdorf und Friedrich Bülow (Hrsg.), Wörterbuch der Soziologie, 1. Aufl. Stuttgart 1955, S. 491–494.

Geleitwort der Herausgeber.

In Verfolg eines Landtagsbeschlusses vom 30. März 1927 betonte der Herr Minister für Wissenschaft, Kunst und Volksbildung (Erlaß vom 1. Juli 1927), das tiefere Wissen um die menschliche Seite des Produktionsprozesses gehöre für jeden Ingenieur „zu den unerläßlichen Erfordernissen seiner Berufsausbildung. Es erscheint daher notwendig, die Kenntnisse und Erfahrungen, die der Studierende während der praktischen Arbeitszeit auf diesem Gebiet zu gewinnen in der Lage ist, durch systematischen Unterricht im Rahmen der pflichtmäßigen wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung zu vertiefen und zu ergänzen“. Dieser Anregung des Herrn Ministers nach Ausgestaltung des Unterrichts über Arbeiter- und Angestelltenfragen glaubten die Herausgeber der vorliegenden Schriftenreihe nicht dadurch entsprechen zu können, daß sie den bisher mit unzureichendem Erfolg stattgehabten sozialpolitischen Unterricht vermehrten und vertieften; sie regten vielmehr in einer Denkschrift vom September 1927 die Gründung eines Instituts für diese Zwecke — eines Instituts für Betriebssoziologie und soziale Betriebslehre — an. Im Anschluß an eine Beratung im preußischen Ministerium für Wissenschaft, Kunst und Volksbildung am 25. April 1928, an der Vertreter verschiedener Ministerien, der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen, sowie Professoren der Technischen Hochschule teilnahmen, wurde das Institut gegründet. Es nahm seine Arbeit Anfang 1929 auf.

Die Arbeit des Instituts geht von der Tatsache aus, daß der Betrieb als Schnittpunkt sozialer Beziehungen und als Wirkungszentrum im allgemeinen sozialen Leben, wie auch als ein Drehpunkt des arbeiterlichen Lebensschicksals nicht zureichend untersucht und erforscht worden ist. Sowohl die Tatbestände der sozialen Beziehungen und Prozesse als Gegenstand der Betriebssoziologie, wie die Maßnahmen zur optimalen Gestaltung der sozialen Betriebsverhältnisse — die soziale Betriebspolitik — sind bisher weder vom Betriebspraktiker noch vom Wissenschaftler angemessen gewürdigt und behandelt worden.

So suchen die Arbeiten des Instituts in Forschung und Lehre Versäumtes nachzuholen. Das geschah einmal im engsten Kreis durch die praktische Einarbeitung in die Probleme, auf Studienreisen, deren Ergebnisse theoretisch-systematisch ausgebaut und verarbeitet wurden, —

das geschah weiter im regulären Lehrbetrieb an der Technischen Hochschule, wo in den betriebssoziologischen Übungen auch die Erfahrungen der Studenten ausgewertet, und diese in die allgemeinen und speziellen Probleme der Soziologie und sozialen Betriebspolitik eingeführt wurden. Einem breiteren Kreis wurden die Problemstellungen und Forschungsergebnisse des Instituts zugänglich gemacht in Kursen, bzw. Vortragszyklen für Werkmeister, Ingenieure und sozial Interessierte überhaupt. Die Vorträge der letzten Reihe erschienen gesammelt unter dem Titel „Probleme der sozialen Betriebspolitik“ (Julius Springer, Berlin 1930). Nunmehr ist die Forschungsarbeit soweit gediehen, daß das Institut mit einer Schriftenreihe an die Öffentlichkeit tritt, deren erster Band hiermit vorgelegt wird: eine historisch-systematische Einführung in die soziale Betriebspolitik. Diese Schriftenreihe soll dem Betriebspraktiker und allen um das industrielle Betriebsleben interessierten Kreisen die Ergebnisse der Forschungen zur Soziologie des Betriebs übermitteln, gleichzeitig auch Klärung verschaffen über die Formen und Möglichkeiten des großen Gebietes, das man einstweilen — bis eine bessere Bezeichnung gefunden ist — als „soziale Betriebspolitik“ bezeichnet.

Die Herausgeber.

Vorwort.

Diese Schrift war als Lehrbuch gedacht; sie sollte die Wandlungen der sozialen Arbeitsverhältnisse darstellen, d. h. die geschichtliche Entwicklung der durch das Zusammenwirken von Menschen im industriellen Betrieb sich ergebenden Verhältnisse im Unterschied zu den durch die Technik oder durch das Wirtschaften bedingten technischen oder wirtschaftlichen Arbeitsverhältnissen. Die Erkenntnis des vergangenen sowie das Verständnis des gewordenen und gegenwärtigen Soziallebens der Industriebetriebe in Lehrbuchform zu vermitteln, würde auf keine wesentlichen Schwierigkeiten gestoßen sein, wenn ein Lehrgut vorhanden gewesen wäre. Daran aber fehlt es. Noch sind kaum 150 Jahre seit Beginn der Fabrikindustrie vergangen, und schon wissen wir nicht mehr hinreichend, wie sich das Sozialleben im Industriebetrieb nach und nach gestaltet hat: es besteht der peinliche Mangel an einer wissenschaftlichen Darstellung der Sozialgeschichte des Industriebetriebs.

Diesen Mangel konnte und wollte der Verfasser nicht beheben; er wollte nicht, da er nicht als Historiker sondern als Betriebssoziologe ans Werk ging, und er konnte nicht, da sozusagen jedwede Voruntersuchung für eine Sozialgeschichte des Betriebs fehlte. Der Verfasser durfte sich aber auch nicht damit begnügen, bereits Bekanntes umzupressen und in einer neuen Aufmachung vorzutragen, sondern mußte den Weg zur Beschaffung eines Lehrgutes einschlagen, indem er den zu einem guten Teil in zahlreichen Büchern, Büchelchen und Zeitschriften des 19. Jahrhunderts von Justi über Villermé, Buret und Schmoller bis zu Ehrenberg quellenmäßig vorhandenen, aber verschütteten Grundstock an Wissen herausarbeitete und diesen alsdann nach den Grundlinien eines Systems der Betriebssoziologie zusammenbaute.

So ergab sich für diese Arbeit aus den Umständen die Notwendigkeit, ein Mittelding zwischen Lehrbuch und Abhandlung zu schaffen. Demgemäß tendiert der Haupttext zur Lehrbuchart hin, was sich u. a. zeigt in einer weitgehend deskriptiven Darstellung und in einer nicht vollen Ausschöpfung der Möglichkeiten problematischer Erörterungen bzw. Vertiefungen. Der Abhandlungscharakter tritt vor allem hervor in manchen erstmals vertretenen Ansichten und Systematisierungen sowie in den Fußnoten, die nicht nur Quellenangaben sind, sondern

zum Teil auch eine Ergänzung des Haupttextes bieten und den Ort abgeben für Hinweise zu weiteren literarischen Hilfsmitteln, die eine Befassung mit Spezialthemen erleichtern.

Obwohl der Verfasser glaubt, der zu erfüllenden Aufgabe im Wesentlichen gerecht geworden zu sein, ist er selbstverständlich davon überzeugt, daß die Aufgabe erst nach jahrelangen Vorarbeiten zur allgemeinen Befriedigung gelöst werden kann. Dies ist nicht zuletzt auch deshalb der Fall, weil in der Industrie dem Betriebsarchiv bezüglich der sozialen Dinge noch nicht diejenige Aufmerksamkeit entgegengebracht wurde, die Ehrenberg schon vor mehreren Jahrzehnten forderte, und weil die Betriebsarchive bislang fast gar nicht sozialwissenschaftlich, insbesondere soziologisch ausgewertet worden sind. Jeder fortgeschrittene Leser hätte mit dem Verfasser gewünscht, daß zunächst Einzelunternehmen und einzelne Problemkreise in Spezialuntersuchungen eine umfassende Behandlung gefunden hätten und erst auf diese Untersuchungen sich ein Lehrbuch aufgebaut hätte. Aber es mußte bald ein Hilfsmittel geschaffen werden, einmal weil unsere Studenten — sowohl unsere Studenten der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, als auch die künftigen Ingenieure und Betriebsleiter, für die das vorliegende Buch vorzüglich gedacht ist — notwendig eines Hilfsmittels bedürfen, um sich ein gewisses Verständnis des Gewordenen anzueigenen, sodann weil die Fühlungnahme mit Betriebspraktikern immer wieder zeigt, daß die Bedeutung der Dinge empfunden und Lösungen gesucht werden, zu denen sich durchzuringen wissenschaftliche Hilfsmittel notwendig sind. Nicht zuletzt ist eine solche Darstellung erwünscht, um die Problematik aufzuzeigen, um Forschungswege anzudeuten und um einen vorläufigen Rahmen zu bieten für eine Sozialgeschichte des Industriebetriebs.

So hofft der Verfasser, daß der hier gebotene Versuch für kürzere oder längere Zeit eine Lücke ausfüllen kann.

Berlin, 7. März 1931.

L. H. Ad. Geck.

Inhaltsverzeichnis.

	Seite
Vorbemerkungen	1
I. Wandlungen in den sozialen Arbeitsverhältnissen bis zum Hereinbrechen der industriellen Revolution	5
Wandlungen der Arbeitsbetriebsformen: allgemein S. 5; Eigenwirtschaft S. 6; Verkehrswirtschaft: Handwerk S. 7, Hausindustrie S. 8, Manufakturindustrie S. 10. — Wandlungen bezüglich des Arbeitsraumes S. 11. — Wandlungen in den sozialen Arbeitsverhältnissen: allgemein S. 12; Eigenwirtschaft S. 13; Verkehrswirtschaft: Handwerk S. 14, Hausindustrie S. 16, Manufakturindustrie S. 20; Patriarchalismus S. 22.	
II. Wandlungen in der betrieblichen Personalverfassung sowie in den einzelnen sozialen Prozessen und Beziehungen des Betriebs seit dem Hereinbrechen der industriellen Revolution	31
Einleitung: Wandlungen in der betrieblichen Sachverfassung S. 31; Wandlungen in der betrieblichen Arbeitsverfassung S. 34; Entwicklung der Fabrikindustrie ganz allgemein S. 37.	
1. Wandlungen in der betrieblichen Personalverfassung	41
a) durch den Übergang vom Handarbeits-Kleinbetrieb zum Maschinenarbeits-Großbetrieb	42
Die Verselbständigung der Unternehmer-, Kapitalsteller- und Arbeiterfunktion und die Fortbildung der Unternehmungsform S. 42; Versuche, die Arbeiter zu Mitkapitalisten oder zu Mitunternehmern zu machen S. 47. — Die betriebliche Hierarchie: allgemein S. 51, Werkmeister S. 54, Ingenieur S. 55, Direktion S. 57, Personalpfleger S. 58; Bürokratisierung und Distanzierung im Gefolge der Hierarchisierung S. 58.	
b) durch veränderte unternehmerische Anschauungen bezüglich des Arbeitsverhältnisses und durch unternehmerische Eingriffe in die gewachsene betriebliche Personalverfassung	59
Liberalismus S. 60. — Betriebliche Personalverfassungen: liberal-ökonomisch orientiert: Allgemeines S. 62, liberalistisch-rechtliche S. 68, liberal-humanitäre S. 69, ökonomisch-rechtliche S. 71; patriarchalisch orientiert: Allgemeines S. 71, paternalistische S. 73, protektorale S. 78; kooperativ orientiert: in der sozialpolitischen Diskussion S. 82, Ansätze in der Praxis: Arbeiterausschüsse S. 86, sonstige Versuche S. 92.	
c) durch staatliche Beeinflussungen der Menschenordnung im Betrieb	96
Vorsichtige Zurückhaltung der Staaten S. 96. — Staatliche Beeinflussungen der betrieblichen Personalverfassung: durch Anregung: Novelle zur Gewerbeordnung für das Deutsche Reich von 1891 S. 97;	

	Seite
durch Gesetzeszwang: Novelle zum bayerischen Berggesetz von 1900 S. 97, Novellen zum preußischen Berggesetz von 1905 und 1909 S. 98, die deutsche Kriegs- und Nachkriegsgesetzgebung S. 99.	
d) durch die Einwirkungen überbetrieblicher Organisationen der Betriebsbeteiligten (Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Verbände) . . .	101
Der überbetriebliche Charakter der Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Verbände S. 101. — Gewerkschaften und Betrieb S. 102; Arbeitgeberverbände und Betrieb S. 103.	
2. Wandlungen in den einzelnen sozialen Prozessen und Beziehungen des Betriebs	106
Einleitung S. 106. — Der Umgang der Betriebsbeteiligten mit einander bzw. die Behandlung der Arbeiter S. 107; Disziplin S. 111. Versachlichung und Entpersönlichung des Betriebslebens S. 114; deren Auswirkung bezüglich: Arbeiterkontrolle S. 115, Einstell- und Entlassung S. 116, menschliche Struktur des Betriebs S. 117, Abhängigkeit der Arbeiter im Betrieb S. 119. Die persönliche Distanzierung der Menschen S. 120; deren Folgen S. 122, Unternehmensversuche sie aufzuheben S. 123; Unternehmensversuche, eine Betriebsverbundenheit zu schaffen: durch Bestellung von Sozialbeamten S. 126, durch Herausgabe von Werkszeitungen S. 128, durch sonstige Maßnahmen sozialer Betriebspolitik S. 130. Betriebswohlfahrtseinrichtungen S. 133. Betriebliche Sozialpolitik und soziale Betriebspolitik S. 137. Staatliche betriebliche Sozialpolitik S. 145. Verhalten von Arbeitern und Arbeitervereinigungen gegenüber dem Betrieb S. 146. Sozialgebilde im Betrieb S. 150.	
Ausblick	153

Vorbemerkungen.

Betriebssoziologie¹ ist die Wissenschaft von allen jenen zwischenmenschlichen oder sozialen Erscheinungen — das sind die sozialen Prozesse, Beziehungen und Beziehungsgebilde² —, welche infolge des Vorhandenseins von Betrieben entstehen. Als Betrieb hat hierbei zu gelten jede Sachen- und Menschenordnung für den Vollzug von Arbeitsvorgängen, wie sie vorliegt sowohl im industriellen als auch im landwirtschaftlichen und kaufmännischen Gewerbsleben. Obwohl in den verschiedenen Arten von Betrieben gleichartige zwischenmenschliche

¹ Soziologie ist die Wissenschaft von der Sozialsphäre. Diese wird von den zwischenmenschlichen oder sozialen Erscheinungen ausgemacht. Die statische Betrachtung, die Betrachtung des ruhenden Seins der Sozialsphäre, läßt die sozialen Beziehungen von einzelnen Menschen und Menschenvereinigungen heraustreten, die gewissermaßen das Baugerüst des sozialen Lebens bedeuten; die dynamische Betrachtung, die Betrachtung des bewegten Seins der Sozialsphäre, läßt die sozialen Prozesse — d. h. die Handlungen der Menschen gegenüber anderen Menschen bzw. das wahrnehmbare Verhalten von Mensch zu Mensch — heraustreten, die gewissermaßen das soziale Leben im Baugerüst der Beziehungen bedeuten. Die sozialen Prozesse knüpfen zum Teil an das Vorhandensein von sozialen Beziehungen und Menschenvereinigungen an, führen zum Teil aber auch erst zu solchen. Von der Soziologie zu unterscheiden ist die — ihr allerdings als eine der wichtigsten Hilfswissenschaften dienende, aber an sich selbständige — Sozialpsychologie. Die enge Verbundenheit von Soziologie und Sozialpsychologie beruht darin, daß beide sich an den sozialen Prozessen, Beziehungen und Beziehungsgebilden begegnen. Während die Soziologie sich mit den sozialen Prozessen, Beziehungen und Beziehungsgebilden selbst und ihren Manifestationen befaßt, schenkt die Sozialpsychologie diesen zwischenmenschlichen Erscheinungen nur insoweit Aufmerksamkeit, als sie von Bedeutung sind für das einzelmenschliche seelische Sein, dessen soziale Bezogenheit eben den Gegenstand der Sozialpsychologie ausmacht (vgl. Geck: Artikel „Sozialpsychologie“ im Staatslexikon der Görresgesellschaft. IV. Bd., 5. A., 1931).

Hiernach ist Betriebssoziologie zunächst die Wissenschaft von der durch Betriebe gegebenen Sozialsphäre. Diese Sozialsphäre deckt sich nicht mit der Sozialsphäre des Betriebs, da die Betriebe sozial über ihren eigenen Raum hinauswirken und auch im außerbetrieblichen Leben soziale Gestaltungen veranlassen. Aus diesem Grunde kann man einmal von einer Betriebssoziologie im engeren Sinne sprechen mit Bezug auf die Sozialsphäre des Betriebs, sodann von einer Betriebssoziologie im weiteren Sinne mit Bezug auf den gesamten betrieblichen und außerbetrieblichen Kreis der durch Betriebe gegebenen sozialen Erscheinungen.

² Soziales Gebilde oder Beziehungsgebilde mit L. v. Wiese (Allgemeine Soziologie, Teil II. München u. Leipzig 1929, S. 18) gesehen als „eine Mehrzahl von be-

Erscheinungen auftreten, fassen die vorliegenden Betrachtungen in ihrem Hauptteil in erster Linie den Industriebetrieb ins Auge.

Die betrieblichen zwischenmenschlichen Erscheinungen können einmal mehr oder weniger zufällig sich entwickeln, wachsen, können sodann aber auch durch irgendwelche Eingriffe mehr oder weniger bewußt gestaltet werden; im letzteren Fall wäre von sozialer Betriebspolitik¹ die Rede.

Dem entsprechend hat diese geschichtliche Einführung in die Betriebssoziologie die Aufgabe, alle jene durch die Industriebetriebe bedingten zwischenmenschlichen Erscheinungen sowie jene sie beeinflussenden Maßnahmen herauszustellen, wie sie sich im Ablauf der Zeit ergaben. Da es indessen hier darauf ankommt, den Industriebetrieb als ein soziales Gebilde für sich sehen und verstehen zu lernen, werden nur die innerbetrieblichen zwischenmenschlichen Erscheinungen erörtert und jene durch die Betriebe bedingten außerbetrieblichen zwischenmenschlichen Erscheinungen nicht behandelt.

Der hier zu erfüllenden Aufgabe gemäß, die — soziologischen Kategorien entsprechenden — sozialen Tatbestände des inneren Betriebslebens geschichtlich zu verfolgen, ist diese Darstellung nicht eine rein soziologische, sondern zwar eine soziologisch-geschichtliche, aber im letzten Grunde eine geschichtliche. Die geschichtliche Behandlung erfolgt nicht um des Geschichtlichen willen, sondern nur um das Verständnis des Gegenwärtigen zu erleichtern und um zum Weggeleit in die Zukunft dienen zu können.

Die nur äußere Betrachtung irgend eines produzierenden Industrie-

stehenden Beziehungen, die so mit einander verbunden sind, daß man sie als Einheit erfaßt“. — Stellt man sich die Beziehungen mechanistisch vor, etwa als Stricke, durch die Menschen mehr oder minder eng an einander gebunden oder mit einander verbunden sind, so wird zweifellos ein Sozialgebilde ebenso wenig durch die Beziehungen der Menschen zu einander erfaßt, wie ein Mensch durch sein Skelett oder seinen Körper (die man aber trotzdem aus sehr praktischen Bestrebungen zum Gegenstand einer wissenschaftlichen Spezialbetrachtung machen kann). Stellt man sich die Beziehung dagegen als etwas Geistiges vor, das ein Glied in einem größeren geistigen Ganzen ist, so dürfte es schwerlich unerlaubt erscheinen, für soziologische Zwecke das Sozialgebilde als Beziehungsgebilde zu bezeichnen. Erklärt nicht auch der Universalist Heinrich Pesch (Freiwirtschaft oder Wirtschaftsordnung? In: Stimmen aus Maria-Laach, Jg. 1895, S. 349—350): Es gehört zum Wesen jeder menschlichen Gesellschaft, daß sie eine Einheit ist. „Dazu bedarf es eines einigenden Bandes. . . . Der Umstand, daß nur vernünftige Wesen eine Gesellschaft bilden können, deutet schon darauf hin, daß jenes einigende Band, in der Ordnung des Geistes, der Vernunft, des Willens gefunden wird.“

¹ Vgl. Geck: Staatliche Sozialpolitik — Gesellschaftspolitik — Betriebliche Sozialpolitik. In: Soziale Praxis, 40. Jg. (1931) (Versuch einer wissenschaftlichen Grundlegung der sozialen Betriebspolitik als betriebliche Sozialpolitik); G. Briefs: Die Problemstellung der sozialen Betriebspolitik. In: Probleme der sozialen Betriebspolitik. (Vorträge.) Berlin 1930.

betriebs zeigt zunächst einen sachlichen Produktionsapparat, Produktionsstoffe und eine Anzahl von Menschen in einem mehr oder weniger bestimmt abgegrenzten Raum, sodann eine Bewegung, ein Getriebe im Betrieb, welches einerseits einen Produktionsprozeß, einen Prozeß der Güterherstellung durch Menschen darstellt, andererseits einen Menschenprozeß, ein Zusammen-Arbeiten, ein auf der Grundlage eines In-Beziehung-Stehens beruhendes In-Berührung-Kommen von Menschen. Die Gesamtordnung der Betriebsverhältnisse, die als Einheit angenommene Ausstattung und Organisation des Betriebs, wird herkömmlich als Betriebsverfassung bezeichnet.

Innerhalb der Gesamtordnung des Betriebs oder der Betriebsverfassung im weitesten Wortsinne läßt sich unterscheiden zwischen der Sachverfassung, der Arbeitsverfassung und der Personalverfassung. Diese Gliederung bedeutet eine Verlegung des Blickfeldes vom rein Sachlichen, über das Sachlich-Menschliche zum rein Menschlichen. Während die Vorstellung der Sachverfassung die Ordnung der produktionstechnischen Elemente verabsolutiert, beschränkt sich die Vorstellung der Arbeitsverfassung auf die Ordnung der geteilten Arbeit zur Einheit, auf die Arbeitsorganisation, und die Vorstellung der Personalverfassung auf die Menschenordnung im Betrieb.

Der durch die Menschenordnung gegebene sozialgebildliche Charakter eines Betriebs liegt jeweils begründet in der besonderen, sich aus Grad und Art ergebenden Form des Verbundenseins der in ihm tätigen Menschen. Die Eigenart dieser Verbundenheit beruht, ganz allgemein gesehen, auf der Einmaligkeit der für jeden einzelnen Betrieb gegebenen Bedingungen, und wird, in Blickrichtung auf das Typische, vorzüglich bestimmt

a) durch die Sachverfassung und die mit ihr zusammen hängende Arbeitsverfassung des Betriebs,

b) durch die Auswirkung der unternehmerischen Auffassung von der menschlichen Seite des Betriebslebens,

c) durch die tatsächlichen Machtverhältnisse im Betrieb, die im Laufe der Zeit eine Einschränkung des unternehmerischen Betriebsabsolutismus durch staatliche Eingriffe und Arbeitnehmerorganisationseinflüsse erfuhren,

d) durch die kulturelle, insbesondere die nähere und weitere soziale und wirtschaftliche Umwelt des Betriebs.

Bietet der Sozialgebilde-Charakter des Betriebs das Baugerüst seines sozialen Lebens, so manifestiert sich sein soziales Lebens selbst in den Handlungen von Mensch zu Mensch, d. h. in den sozialen Prozessen des Betriebs. Die betrieblichen sozialen Prozesse führen ebenso wie die nur menschlich oder zufällig veranlaßten sozialen Prozesse im Betrieb zu besonderen sozialen Beziehungen und Beziehungsgebilden.

Diese Erwägungen gestatten die Linie der Darlegungen anzuzeigen. Die soziologisch-geschichtliche Betrachtung der sozialen Seite des Betriebs hat zum Gegenstand:

1. den Betrieb als soziales Gebilde, als ein Ganzes, das für den Soziologen wesentlich charakterisiert ist durch ein Netz von zwischenmenschlichen Beziehungen, die sich in der Personalverfassung als eine gewisse Einheit darbieten,
2. die dem sozialen Gebilde Betrieb eigenen sozialen Prozesse sowie jene zwischenmenschlichen Beziehungen und Beziehungsgebilde, die keinen Teil der Personalverfassung ausmachen, sondern mehr Begleiterscheinungen des Betriebslebens sind.

Das soziale Betriebsleben, das uns hier insbesondere bezüglich seiner Entwicklung seit dem Hereinbrechen der industriellen Revolution zu Ende des 18. und zu Beginn des 19. Jahrhunderts interessiert, läßt sich nicht verstehen, wenn man nicht den Weg der Arbeitsbetriebsformen oder Betriebssysteme, der technisch-organisatorischen und der sozialen Arbeitsverhältnisse kennt, den diese bis zur Schwelle der industriellen Revolution genommen haben. Aus diesem Grunde empfiehlt sich eine wenngleich nur ganz kurze Darstellung derjenigen geschichtlichen Wandlungen, welche die Arbeitsbetriebsformen und die sozialen Arbeitsverhältnisse bis zum Hereinbrechen der industriellen Revolution erfuhren. Eine solche Darstellung ist zudem nicht nur durch den vorangestellten Betriebs-Begriff gerechtfertigt, sondern wird durch diesen für den Rahmen einer umfassenden geschichtlichen Einführung in die Betriebssoziologie auch verlangt.

I. Wandlungen in den sozialen Arbeitsverhältnissen bis zum Hereinbrechen der industriellen Revolution.

In den ältesten Zeiten des Menschengeschlechts war die Beschaffung der Mittel zur menschlichen Bedürfnisbefriedigung eine Angelegenheit, die in starkem Ausmaße dem Augenblick überlassen blieb. Zwar erforderte der Erwerb des Lebensunterhaltes eine gewisse Betätigung. Indessen, es gab keinen eigentlichen Gegensatz von Lebensfreiheit und Arbeitsmuß. Auch bedeutete die damalige Betätigung, selbst wenn sie mit Anstrengungen verknüpft war, keine Arbeit im heute üblichen Sinn; sie stellte nichts anderes dar als eine besonders geartete Ausfüllung des wachen Lebens.

So blieb es nicht. Am Ende jener vorwirtschaftlichen Zeit bahnte sich eine Trennung an zwischen frei verwendbarem Leben und notwendiger Arbeit. Aus der Gesamt-Lebenssphäre trat immer deutlicher die Arbeitssphäre hervor, die eine mehr und mehr ausgeprägte Form gewann, als im Lauf der Jahrtausende eine Reihe von Arbeitsbetriebsformen oder Betriebssystemen entstand. Diese vollzogen sich im Rahmen verschiedenartiger Wirtschaftsformen, die im Hinblick auf den Versorgungszweck herkömmlich in die beiden Hauptarten Eigenwirtschaft und Verkehrswirtschaft zusammengefaßt werden.

In der Eigenwirtschaft erfolgt eine Beschaffung der Lebensnotwendigkeiten für eine Menschengruppe durch Inanspruchnahme der freien Natur (Okkupation) sowie durch Ackerbau, Viehzucht und Hauswerk seitens der Gruppenglieder. Die Gruppe bildet im Rahmen der Lebenseinheit auch eine geschlossene Wirtschaftseinheit, in der alles für die Gruppe Benötigte bedarfsgemäß erzeugt und das Erzeugte bedarfsgemäß verbraucht wird. Während bei der reinen Eigenwirtschaft Produzenten und Konsumenten Glieder der gleichen Gruppe sind, besteht in der Verkehrswirtschaft eine Verschiedenheit der Gruppengliedschaft bei den Erzeugern und Verbrauchern der in einer Wirtschaftseinheit hervorgebrachten Güter. Die Verkehrswirtschaft zeigt als Folge einer mehr oder minder großen Einseitigkeit der Produktion der Wirtschaftseinheiten in diesen einmal einen Überschuß, sodann einen Mangel an bestimmten Wirtschaftsgütern. Die menschliche Bedürfnisbefriedigung verlangt deshalb einen entsprechenden Ausgleich, der auf dem Wege des Tausches

geschieht, und zwar entweder in unmittelbarem Tausch (Naturalwirtschaft) oder in mittelbarem Tausch (Geldwirtschaft). In der Verkehrswirtschaft verliert die menschliche Tätigkeit völlig ihren Charakter als Unterhaltserwerb und wird Arbeit zum Zwecke der Beschaffung der Mittel zum Unterhaltserwerb, wird Arbeit um des Erwerbes willen, wird Gewerbe.

In der gesamten gewerblichen Entwicklung macht sich eine Tendenz der aufeinander folgenden Differenzierung und Integration bemerkbar. Diese Tendenz ist seitens der Soziologie formuliert worden durch den Hinweis, daß die Entwicklung des gesellschaftlichen Lebens von einer undifferenzierten Einheit ausgehe und über eine differenzierte Mannigfaltigkeit hinweg einer differenzierten Einheit zustrebe. Mit Bezug auf das Gewerbewesen hat schon Albert Schäffle 1858 gesagt, es werde charakterisiert durch „massenhafte Sonderentwicklung und weitgegliederte Zusammenfassung“¹. Und Karl Bücher erklärt: „Derselbe Prozeß der Differenzierung und Integration, welcher die ganze Geschichte der Gesellschaft durchzieht, offenbart sich auch in der Entwicklung des Gewerbes. Auch sie beginnt mit vielfältig zusammengesetzten Gebilden, schreitet dann zum Einfachen fort, um schließlich wieder mit Zusammengesetztem zu enden“². Diese Tendenz läßt sich sowohl allgemein mit Bezug auf das Wirtschaftsleben eines großen Gebietes als auch insbesondere in gewissem Ausmaß mit Bezug auf die einzelnen Betriebssysteme, die Sachverfassung wie die Personalverfassung des neuzeitlichen Gewerbebetriebs feststellen. Mit dieser Tendenz durchzieht noch die Tendenz der Entpersönlichung und Versachlichung des Arbeitslebens die Entwicklungsfolge der Betriebssysteme von den Anfängen der Eigenwirtschaft bis zum modernsten Großbetrieb.

Die Eigenwirtschaft zeigte sich in zwei Grundformen, die Werner Sombart³ treffend als urwüchsige und als erweiterte Eigenwirtschaft benennt. In der urwüchsigen Eigenwirtschaft setzt sich die Wirtschaftseinheit aus stammes- oder blutsverwandten Menschen zusammen; in der erweiterten Eigenwirtschaft dagegen treten in die Wirtschaftsgruppe auch stammes- oder blutsfremde Menschen ein.

Obwohl in weiten Gebieten, selbst in Europa, bis tief in das 19. Jahrhundert hinein starke Reste der vorwiegend eigenwirtschaftlich orientierten Wirtschaftsform erhalten blieben, verlor die Eigenwirtschaft doch ihren ursprünglichen Charakter mehr und mehr. Schon seit Jahrtausenden steuerte sie immer stärker auf die Verkehrswirtschaft zu.

¹ Artikel „Fabrikwesen und Fabrikarbeiter“. In: Deutsches Staatswörterbuch (hrsg. von Bluntschli und Brater), 3. Bd. (1858), S. 481.

² Artikel „Gewerbe“. In: Handwörterbuch d. Staatswiss., 4. Aufl., IV. Bd. (1927) S. 969.

³ Gewerbewesen I. Berlin u. Leipzig (Sammlung Göschen) 1929, S. 29. — Im Französischen spricht man auch von „l'économie domestique élargie“.

In der Verkehrswirtschaft haben sich im Laufe der Zeit vier Grundarten von Arbeitsbetriebsformen oder Gewerbebetriebssystemen ausgebildet: das Handwerk, die Hausindustrie, die Manufaktur- und die Fabrikindustrie.

Das — schon in der Eigenwirtschaft geborene — Handwerk ist das erste in einer neuen Betriebsform niedergeschlagene Entwicklungsergebnis einer Arbeitsdifferenzierung, der Arbeitsteilung. Es gelangt dadurch zur Entstehung, daß eine Wirtschaftseinheit neben einer mehr oder weniger ausgedehnten Verzehrgüter-Eigenwirtschaft sich auf die Ausführung irgendeiner Hauptart von Arbeit, die besondere handliche Fertigkeit erheischt, beschränkt, um auf dem Wege des Austausches der Leistungen oder Erzeugnisse jene Lebensbedarfsmittel zu beschaffen, die im eigenen Wirtschaftsbereich nun nicht mehr erzeugt werden. Das Handwerk tritt in zwei Formen auf, dem Lohnwerk und dem Preiswerk oder dem Handwerk i. e. S. „Das Lohnwerk ist gewerbliche Berufsarbeit, bei welcher der Rohstoff dem Kunden, das Werkzeug dem Arbeiter gehört“¹. Tritt der Lohnwerker als Tag- oder Stücklöhner zeitweise in den Lebenskreis seines Kunden ein — wobei er meist die Kost, zuweilen auch die Übernachtungsgelegenheit erhält —, so heißt die Arbeit Stör; bearbeitet dagegen der Lohnwerker den ihm von dem Kunden gelieferten Rohstoff gegen Stücklohn außerhalb des Lebenskreises seines Kunden, so liegt Heimwerk vor. Beim Preiswerk besitzt der Produzent nicht nur eigene Werkzeuge, sondern liefert auch die Roh- und Hilfsstoffe zum Werk und fertigt das Stück in seinem Haus an. Das Handwerk i. e. S. oder das Handwerk schlechtweg stellt den vollzogenen Übergang von der Gebrauchswert- zur Tauschwertproduktion dar, „bei welchem der Produzent als Eigentümer sämtlicher Betriebsmittel Tauschmittel für nicht seinem Haushalt angehörende Konsumenten erzeugt“¹.

Der Übergang von der Eigenwirtschaft zur Verkehrswirtschaft erfolgte sehr allmählich. Wurden Überschüsse der Eigenwirtschaft zunächst noch verschenkt, so gelangten diese später zum Tausch. Besondere Umstände ließen Überschüsse in einzelnen Arten reicher werden, und es entwickelten sich, gestützt auf erworbene Fertigkeiten und erhöhte Technik, Stammgewerbe und Ortsgewerbe; an einzelnen Orten standen Spezialhandwerker, hier und da von der Ortsgemeinde bestellt, deningesessenen zur Verfügung. In der als Sklavenwirtschaft bezeichneten Form der erweiterten Eigenwirtschaft wurde bei einer großen Arbeiterzahl sowohl eine begrenzte Marktwirtschaft möglich — eine solche ist z. B. nachweisbar für die Waffenherstellung im vorchristlichen Griechenland — als auch eine Ausbildung des Handwerks i. w. S.; auch in der Hauswirtschaft des alten Rom (Oikowirtschaft)

¹ Bücher im angegebenen Artikel.

gab es ebenso wie in der Hauswirtschaft mittelalterlicher geistlicher und weltlicher Großer (Fronhofwirtschaft) eine weit gehende handwerkliche Spezialisierung. Stör und Heimwerk haben sich vom Altertum bis in unsere Tage erhalten¹. Während indessen der Lohnwerker, wie Bücher sagt², „sozusagen noch an der Nabelschnur der geschlossenen Hauswirtschaft“ hängt, steht das in Europa sich seit dem 11. und 12. Jahrhundert entfaltende Handwerk i. e. S. — besonders nachdem es aufhörte, bloße Kundenproduktion zu sein und den lokalen Bedarf zu befriedigen, und sich dann infolge marktwirtschaftlicher Orientierung zur handwerksmäßigen Industrie entwickelte — als erste selbständige Arbeitsbetriebsform an der Schwelle einer neuen Zeit, die zunächst als weitergehend verselbständigte Gewerbebetriebssysteme die Hausindustrie und die Manufakturindustrie ausbildete.

In der Hausindustrie ist dem Handarbeiter allmählich die Möglichkeit verlorengegangen, sich seinen Lebensunterhalt zu verschaffen auf dem Wege des freien Austausches seiner handwerklichen Erzeugnisse gegen andere Erzeugnisse, weil er ein von einem Unternehmer beschäftigter Arbeiter wurde. Bildete der Handwerker als Meister mit seiner Familie noch eine selbständige Wirtschaftseinheit, oder fühlte er sich als Geselle jedenfalls noch als tragendes Glied einer solchen, so erhebt sich über dem hausindustriellen Arbeiter ein Gewerbebetriebssystem, dessen Beteiligte er nicht mehr ohne weiteres erfassen kann, der Verlag. „Das Verlagssystem ist diejenige Art des gewerblichen Betriebs, bei welcher ein Unternehmer regelmäßig eine größere Zahl von Arbeitern außerhalb seiner eigenen Betriebsstätte in ihren Wohnungen beschäftigt“². Es lassen sich drei Hauptformen der Hausindustrie aufzeigen: Führt der Hausindustrielle oder Hausarbeiter die Bestellungen verschiedener Auftraggeber oder Verleger mit eigenem Werkzeug und in selbst geliefertem Werkstoff aus, so stehen sich Hausarbeiter und Verleger als Käufer und Verkäufer der Produkte gegenüber, und es ist „der hausindustrielle Betrieb auf Grundlage des Kaufsystems“³ gegeben. Liefert dagegen zunächst der Verleger den Werkstoff und der Hausarbeiter hernach seinen Auftraggebern das mit seinem eigenen Handwerkszeug hergestellte Werkstück gegen Stücklohn, so liegt „der Hausindustriebetrieb durch selbständige Lohnarbeiter“ vor. Als dritte Form erscheint „der hausindustrielle Betrieb durch unselbständige Lohnarbeiter, welche im ausschließlichen Dienste eines einzigen Arbeitgebers stehen und von diesem sowohl die

¹ Schon das römische Recht kennt diese beiden Arbeitsarten; es unterscheidet zwischen *locatio operarum* (= Stör) und *locatio operis faciendi* (= Heimwerk).

² Bücher im angegebenen Artikel.

³ Schwarz, O.: Die Betriebsformen der modernen Großindustrie. In: Zeitschr. f. d. ges. Staatsw. 25. Jg. (1869) S. 546—548; auch bezgl. der beiden folgenden Formen zu vergleichen.

nötigen Werkzeuge als das Rohmaterial empfangen“¹; für das überlassene Werkzeug zahlt der Hausarbeiter einen Mietzins an den Verleger und erhält von diesem für die geleistete Arbeit einen Stücklohn.

Die als zweite ausgeprägte Betriebsform der Verkehrswirtschaft erscheinende Hausindustrie ist schon im 13. Jahrhundert in Europa nachgewiesen, setzte sich aber erst seit dem 15. Jahrhundert durch. Sie hat zum Teil das Handwerk als Durchgangsstufe gehabt, zum Teil unmittelbar an das Hauswerk angeknüpft. Als das Handwerk von der Kundenproduktion zur Marktproduktion übergegangen war, ergab sich, um die Handwerkserzeugnisse an den Mann zu bringen, die Notwendigkeit, neben der Produktionsfunktion noch eine Verteilungsfunktion wahrzunehmen. Die meisten Handwerker entsprachen dieser Aufgabe, indem sie sich auf nicht allzu ferne Märkte begaben und dort das Kommen der Abnehmer, Verbraucher und Kauflleute bzw. deren Gehilfen abwarteten, oder indem sie Fuhrleuten, Krämern, Händlern die Ware zum Absatz auf den Markt mitgaben. Dabei blieb es nicht. Schon im 13. und 14. Jahrhundert begleiteten einzelne Meister deutscher Städte die Kauflleute auf ihren Handelszügen und wurden schließlich selbst Kauflleute. Sie beschränkten sich bald nicht mehr darauf, nur ihre Waren abzusetzen und Vermittler für den Absatz fremder Waren zu sein, sondern kauften Waren anderer Meister sowie Nebenprodukte einzelner Hauswirtschaften auf und verhandelten diese, ja gaben schließlich Meistern eigene Aufträge, wie das alsbald auch die Kauflleute taten; sie wurden Verleger². Kauflleute wurden aber auch auf dem anderen Wege Verleger, daß sie für einzelne Produkte, insbesondere solche, die ohne eigentliche berufliche Handfertigkeit sozusagen in jeder Hauswirtschaft hergestellt werden konnten — z. B. solche der Spinnerei und Weberei — Aufträge erteilten, und zwar nicht nur an Städter sondern auch an auf dem Lande Wohnende. Nach und nach kamen die bereits umschriebenen drei Hauptformen der Hausindustrie auf. Zwischen Kauflleute und Heimarbeiter schoben sich im Lauf der Entwicklung als Vermittler die sogenannten Faktoren. Die Händler, Kauflleute und Faktoren beschränkten sich im Wesentlichen auf die Handelsfunktion, während die aus dem Handwerk gekommenen Kauflleute vielfach eine Werkstatt behielten, die sie dann später durch stärkere Maschinenbenutzung und vermehrte Arbeiterbeschäftigung zu Manufakturen ausgestalteten. Aber auch die Kauflleute wollten und konnten ebensowenig die verbesserten und teuren Maschinen wie das feinere Material in die Wohnungen der Heimarbeiter geben; auch sie

¹ Schwarz, O.: Die Betriebsformen der modernen Großindustrie. In: Zeitschr. f. d. ges. Staatsw. 25. Jg. (1869), S. 546—548.

² Schmoller, G.: Grundriß der allgemeinen Volkswirtschaftslehre I. München und Leipzig 1923, S. 488 erklärt: „Sie heißen Verleger, weil sie Vorschuß, Verlag geben, den Heimarbeiter mit Rohstoff verlegen können.“

errichteten Werkstätten und vereinten die früher zerstreuten Heimarbeiter in diesen Betrieben, die dann auch zu Manufakturbetrieben wurden.

Entwickelte sich die Hausindustrie im Laufe der Zeit zu einem Betriebssystem des dezentralisierten Großbetriebs, so kam mit der Manufakturindustrie der zentralisierte Großbetrieb auf. Neben der Differenzierungstendenz trat die sich schon bei den späteren Formen der Hausindustrie geltend machende Integrationstendenz stärker in Erscheinung. In den Manufakturen und Fabriken beschäftigt ein Unternehmer (oder mehrere) eine größere Zahl von aus ihren Wohnungen herausgehobenen Lohnarbeitern gegen Stück- oder bzw. und Zeitlohn, mit dem Unterschied, daß in den Manufakturen die Handarbeit, in den Fabriken die Maschinenarbeit vorherrscht¹. Während in der Hauswirtschaft sich noch alles um die Bedürfnisse der in ihr lebenden Menschen drehte, zeigt sich schon in der Manufakturindustrie, erst recht aber in der Fabrik- und vor allem in der Großindustrie, daß der Mensch im Betrieb nur noch ein Mittel der Bedarfsgüterschaffung ist.

Die Einrichtung von Manufakturen erfolgte in größerem Ausmaße zuerst anfangs des 16. Jahrhunderts in England und alsdann ein Jahrhundert später in Frankreich. Während die Begründung der Manufakturen in England durch einige reiche Tuchkaufleute des Landes geschah, von denen John Winchcombe of Newbury der bekannteste ist², geht das französische Manufakturwesen auf staatliche wirtschaftspolitische Bestrebungen im Zeichen des Merkantilismus zurück, unter vorzüglicher Förderung Colberts³. Die französische Wirtschaftspolitik diente manchen anderen europäischen Staaten zum Vorbild, nicht zuletzt auch Preußen⁴. Die Manufakturen entstanden z. T. aus dem Verlags-

¹ Oder nach Sombart (a. a. O. S. 26—27) mit dem Unterschied, daß in den Manufakturen „wesentliche Teile des Produktionsprozesses durch Handarbeit ausgeführt werden“ während in den Fabriken „die entscheidend wichtigen Teile des Produktionsprozesses von der formellen Mitwirkung der Arbeiter unabhängig gemacht einem selbsttätig wirkenden System lebloser Körper übertragen worden sind“. — von Justi, J. H. G.: Vollständige Abhandlung von denen Manufakturen und Fabriken I. Kopenhagen 1758, S. 5—6 sagt für seine Zeit charakteristisch: „Unter Manufakturen versteht man eigentlich diejenigen Bearbeitungen, die bloß mit der Hand, ohne Feuer und Hammer geschehen. Fabriken aber heißen diejenigen Arbeiten, zu welchen Feuer und Hammer oder ähnliche Werkzeuge angewendet werden.“ — Reuleaux, F., spricht sehr zutreffend von „Manufaktur“ und „Maschinofaktur.“

² Vgl. Mantoux, Paul: The industrial revolution in the eighteenth century. London 1928, S. 33—34.

³ Vgl. Martin, Germain: La grande industrie sous le règne de Louis XIV. Paris 1899.

⁴ Vgl. Schmoller, G. und Hintze, O.: Die preußische Seidenindustrie im 18. Jahrhundert und ihre Begründung durch Friedrich den Großen. Acta Borussiae 1892.

system, z. T. als erweiterte Handwerksbetriebe, z. T. aber auch durch Neugründung. Sie haben die Hausindustrie nicht nur nicht in kurzer Zeit verdrängt, sondern bis tief ins 19. Jahrhundert hinein bestehen lassen in einem gemischten Betriebssystem, das sich zwar in erster Linie auf die Manufaktur stützte, aber daneben noch zahlreiche Heimarbeiter beschäftigte¹. Obwohl das Zeitalter des 17. und 18. Jahrhunderts in industriegeschichtlicher Hinsicht die Bezeichnung als Manufakturperiode erhielt und das Manufakturwesen heutzutage praktisch bedeutungslos ist, gibt es doch auch in der Gegenwart noch Manufakturen, allerdings sozusagen ausschließlich im Kunstgewerbe.

Das folgende Schema von Alphons Thun² gestattet eine gute Übersicht bezüglich der verkehrswirtschaftlich orientierten Betriebssysteme:

Handwerk	1	Arbeits-	1	} Klein-	1	} Hand- Maschinen- } Betrieb
Hausindustrie	2	} Kapitali- stischer	2	2	2	
Manufaktur	3		3	3	3	
Fabrikindustrie	4		4	4	4	

Im Laufe der Entwicklung der Betriebssysteme erfolgte nicht nur ein immer stärkeres Hervortreten der Arbeitssphäre aus der Lebenssphäre, sondern nach und nach auch eine ausgesprochene Trennung des Arbeitsraumes vom Wohnraum. Als ursprünglich das Hauptmittel zur Beschaffung der benötigten Lebensgüter in der Pflege der Landwirtschaft und der Viehzucht bestand, mußte oft der größte Teil der Betätigung auf einem Gebiet außerhalb des eigenen Hauses geschehen; im Hause selbst wohnte der Mensch mit dem lieben Vieh zusammen. Infolge Abnahme der landwirtschaftlichen Arbeit ergab sich nach und nach eine Zunahme der Hausarbeit, und der Wohnraum gestaltete sich allmählich als Arbeitsraum aus³. Später griff dann eine quasi-rückläufige Entwicklung Platz, indem die Arbeit zunächst mehr und mehr in einen bestimmten Teil der Behausung, dann in einem selbständigen Raum, schließlich gar in einem besonderen Gebäudeteil und zuletzt in einem besondern Gebäude verrichtet wurde. Wie die Arbeit sozusagen aus dem Leben herausfiel, so verselbständigte sich der Arbeitsraum gegenüber dem Wohnraum. Die sich hieraus ergebenden seelischen Folgen für den

¹ So erwähnt der englische Report on the State of Woollen Manufacture von 1806, daß ein Tuchhändler mit 21 Webstühlen 21 Webern Arbeit gab, davon 11 in seinem Haus und 10 in ihren Wohnungen (Mantoux a. a. O. S. 66).

² Die Industrie am Niederrhein und ihre Arbeiter. In: Staats- und sozialwiss. Forschungen (hrsg. v. Schmoller) 2. Bd. (1879) S. 242.

³ Vanlaer, Maurice: L'atelier moderne et l'évolution économique. In: La Réforme Sociale, 24. Jg. (5^e série, tome VII, 1904), S. 431 sagt anschaulich: „Dans les sociétés primitives, l'atelier n'est que le prolongement de la famille; l'atelier se confond avec la famille“. — In den Vereinigten Staaten von Amerika spricht man noch heute von „bedroom shops“.

Arbeitenden erhielten eine Erweiterung dadurch, daß der Mensch früher in seinem Raum wirkte, später aber in einen fremden Raum hineingehen mußte, in den Raum eines Anderen, der eine gewisse Gewalt über ihn gewann.

Was den Arbeitsraum zum Nur-Werkraum werden ließ, waren in der Hauptsache die Wandlungen in der Arbeitsausführung. Immer stärker traten an die Stelle der Muskelkraft mechanische Hilfsmittel zur Materialverarbeitung und zur Materialbearbeitung. Wenn die Technik einzelner Gewerbe für weite Landgebiete Europas selbst in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts als überraschend einfach bezeichnet wird, so geschieht dies mit Recht nur vom Standpunkt einer folgenden Zeit aus, die in Vielem während hundert Jahren weitergeführt hat, als vorangegangene Jahrtausende. Aber liegt nicht doch eine gewaltige Entwicklung vor, von der ersten Form der Handspindel über das Handspinnrad und das Tretpinnrad bis zu der Jenny-Spinnmaschine von Hargreave und der Water-frame-Spinnmaschine Arkwrights (beide um 1765) sowie der Mule-Jenny-Spinnmaschine Cromptons um 1775, vom Webrahmen über den Handwebstuhl, den nach 1730 von John Kay erfundenen Schnellschützen und die um 1760 von Robert Kay vorgelegte Wechsellade bis zu dem nach 1780 von Cartwright konstruierten Maschinenwebstuhl und der um 1800 von Jacquard gebauten Musterwebmaschine? Das ursprünglich als Verlängerung und Verfeinerung der Menschenhand zur Hebung der Fertigkeit und der Muskelkraft dienende Werkzeug wuchs gewissermaßen zur Gleichwertigkeit strebend neben dem Menschen heran und machte den Menschen mehr und mehr zu seinem Diener.

Alle diese, die Wandlungen im Arbeitsleben betreffenden Dinge, sowohl die Wandlungen der arbeitlichen Betriebsformen als die Wandlungen bezüglich des Arbeitsraumes, müssen in Betracht gezogen werden — obgleich sie nur mittelbar zum Gegenstand der Darlegungen gehören —, wenn ein Verständnis möglich sein soll der Wandlungen in den sozialen Arbeitsverhältnissen, der Wandlungen, welche sich nach und nach im Verhältnis der zusammen wirkenden Menschen ergaben.

Mit den Wandlungen der Arbeitsbetriebsformen erfolgten Lösungen bisheriger menschlicher Bindungen persönlicher wie sachlicher Art und Anknüpfungen neuer Bindungen; soziale, wirtschaftliche und technische Voraussetzungen zum Arbeitsbetrieb brachten, sich fortgesetzt in ihrem Charakter ändernd, Beschränkungen in die persönlichen Entscheidungsmöglichkeiten. Wandlungen traten ein hinsichtlich der Freiheit und Abhängigkeit der Arbeitenden, Wandlungen mit Bezug auf die Machtverhältnisse der Menschen untereinander. Karl Bücher hat die Entwicklung in ihrer Richtung klar gezeichnet mit der knappen Formel: „Vom Hauswerk bis zum Handwerk: allmähliche Emanzipation des Arbeiters von der grundständigen Hauswirtschaft und Bildung des

Kapitals, vom Handwerk bis zur Fabrik: allmähliche Loslösung des Kapitals von der Arbeit und Unterwerfung des Arbeiters unter das Kapital¹.

Beider Eigenwirtschaft liegt, wie gesagt, eine Art Lebensgemeinschaft vor. Diese kennt zwar bereits eine Herrschgewalt, eine Befehlsgewalt; aber es besteht doch eine genossenschaftliche Einheit der Arbeitenden. Verselbständigt Kapital, selbständige Mittel zur Erzielung eines Produktionserfolges sind insofern nicht vorhanden, als nur Bedarfsdeckung in der eigenen Wirtschaft erstrebt wird; es gibt nur Bedarfs- oder Genußgüter von verschiedenem Grad der Verbrauchsreife. Wenn auch technische Hilfsmittel zur Verfügung stehen, so fehlt doch ein technischer Apparat im engeren Sinne.

In der erweiterten Eigenwirtschaft tritt schon ein Fremder auf. Dieser muß sich anpassen, wird jedoch zunächst noch eine Art Arbeitsgenosse. Ganz anders ist alsdann die Stellung der Hausfremden in der Sklaven- und in der Fronhofwirtschaft, wo der Charakter der Hausgemeinschaft sich wandelt und der Grad der menschlichen Verbundenheit sich erheblich mindert. Solange der Hausherr an der Spitze seiner Sklaven das Land bebaute, mit ihnen aß und lebte, blieb eine beschränkte Genossenschaftlichkeit erhalten. Als aber die Zahl der Sklaven auf 1000, 10000 und 20000 answoll, trat das harte Sklavenrecht in Geltung und eine Differenzierung der Sklaven erfolgte². Wenn auch der bisherige Charakter der Eigenwirtschaft in der Sklavenwirtschaft anfänglich nicht gebrochen wurde, so wandelte diese sich, wenn die Zahl der Sklaven erheblich zunahm und bei einer Weiterentwicklung der Arbeitstechnik in eine Betriebsform der Verkehrswirtschaft um, die nicht selten Züge einer Kapitalwirtschaft aufwies. Die Fronhofwirtschaft — die Eigenwirtschaft der weltlichen und geistlichen Großen, Klöster usw. im Mittelalter — unterscheidet sich in personaler Hinsicht von der Sklavenwirtschaft in der Hauptsache durch die Rechtsstellung der in ihr Tätigen. Galt oft der Sklave als Sache, war deshalb gänzlich unfrei und völlig von seinem Herrn abhängig, so waren die Hörigen, die Arbeiter der Fronhofwirt-

¹ Bücher im angegebenen Artikel.

² Schmoller, G.: Die geschichtliche Entwicklung der Unternehmung VII. In: Jahrb. f. Gesetzg., Verw. u. Volksw., 15. Jg. (1891), S. 45 sagt: „Die ganze Masse der Sklaven war in Klassen und Abteilungen nach Geschicklichkeit, Herkunft und sonstigen Qualitäten sowie vom Gesichtspunkt der Strafe und Belohnung eingeteilt, abgesehen davon, daß je zehn Arbeiter derselben Art einen Vorstand hatten; sie bildeten so eine absichtlich hergestellte Hierarchie mit Versetzung und Beförderung, mit Vorgesetzten und Abstufungen aller Art. Die höheren Stufen standen dem Herrn am nächsten . . . ; ihnen wurde Hoffnung auf Freilassung gemacht, eine Ehe erlaubt, ein Pekulium, d. h. ein selbständiges Vermögen eingeräumt; vielen wurden selbständige Geschäfte erlaubt, an deren Gewinn der Herr Anteil nahm; sie hatten selbst wieder Sklaven, nahmen an dem Begräbnisplatz der herrschaftlichen Familie teil.“ Dem stand eine entsetzliche Lage der großen Menge der Sklaven gegenüber.

schaft, persönlich frei und nur Träger dinglicher Lasten, die an sich auf dem Grund und Boden ruhten und mit der Verleihung des Ackergutes von den Hörigen übernommen wurden, etwa als Abgaben und Dienste an den Fronherrn. Daß sich dabei im Lauf der Zeit ungeheure Knechtungen ergaben, die an Sklaverei grenzten, ist bekannt¹. Im übrigen war der Hörige schon ein mehr oder minder lockeres Glied der Wirtschaftseinheit — denn er hatte ja auch eine Eigenwirtschaft — als die große Zahl der Sklaven.

Der nur auf kurze Zeiten zu fremden Menschen wirtschaftlich in Beziehung tretende Lohnwerker besitzt seine persönliche Freiheit in hohem Maße. Der Störer, der nur vorübergehend fremden Wirtschaftseinheiten angehört, ist gegenüber dem Heimwerker schon ein teilweise Entwurzelter; er lebt nicht mehr vom eigenen Grund und Boden und von der so wertvollen Bodenbewirtschaftung, sondern von den Erträgen seiner mit handlicher Fertigkeit Fremden geleisteten Arbeit, deren Produkt selbst ihm oder seiner Wirtschaftseinheit nicht mehr zufällt. Dagegen hat der selbständige Handwerker der Frühzeit manchen Vorteil. Aber der Handwerker der Städte ist nicht nur von einer umfassenden Hauswirtschaft losgelöst, sondern auch weitgehend, selbst wenn er ein eigenes Haus besitzt, entwurzelt vom Mutterboden der Natur und bleibt bezüglich der Versorgung mit Nahrungsmitteln auf Andere angewiesen. Wie Sombart sagt²: „Es erwächst in den Handwerkskern der mittelalterlichen Städte in diesem weiten Umfang wohl zum erstenmal in der Geschichte eine breite Bevölkerungsschicht, die selbständig und frei ist, ohne Grundbesitzer zu sein, die sich ihre Selbständigkeit und Freiheit vielmehr lediglich durch ihrer Hände Arbeit und notfalls einiges Sachvermögen zu eringen und zu erhalten vermag.“ Wenn die Freiheit des Handwerksmeisters auch durch die sich verdichtende gesellschaftliche Organisation, insbesondere durch Stadt und Zunft, stark gebunden wird, so bleibt er doch lange ein freier Mann, der eine wesentliche Stütze in seiner Zunft hatte. Gerade zu den blühendsten Zeiten des Handwerks war „ein wesentlicher, vielleicht der wichtigste Teil dessen, was heute der Großunternehmer zu überlegen, zu sorgen hat, nicht auf die Schultern der kleinen Meister, sondern auf die der Zunft- und der Bürgermeister gelegt. Das Handwerksgeschäft hing, wie der ältere bäuerliche Betrieb, gleichsam in Tragbändern genossenschaftlicher und kommunaler Natur“³. Eine Änderung tritt ein, als der Handwerksmeister nicht nur den Wün-

¹ Wegen Erbutertänigkeit vgl. Knapp, G. F.: Die Erbutertänigkeit und die kapitalistische Wirtschaft. In: Jahrb. f. Gesetzg., Verw. u. Volksw., 15. Jg. (1891), S. 339—354.

² Sombart a. a. O. S. 55.

³ Schmoller, G.: Die geschichtliche Entwicklung der Unternehmung IV. In: Jahrb. f. Gesetzg., Verw. u. Volksw., 14. Jg. (1890), S. 1049.

schen seiner Kunden sich anpaßt, sondern diesen zuvorkommt und darüber hinaus sogar zur Marktproduktion übergeht. Nunmehr gerät er nicht selten in Abhängigkeit vom Händler und Kaufmann. Dazu wird es immer schwieriger, selbständiger Handwerker zu werden. Nicht nur die Zunft setzt Schranken, auch der Kapitalbedarf. In den späteren Stadien ist wenigstens der größere Handwerksmeister „nicht mehr bloßer Arbeiter, sondern ein Kapitalist; er hat nicht nur die Handarbeit zur Anfertigung des Produktes zu besorgen, sondern auch die intellektuelle Arbeit, welche die Leitung des bescheidensten Ladens verlangt; er muß nicht nur das unentbehrliche Werkzeug für die Produktion liefern, sondern auch das Unternehmungskapital, die Vorschüsse, welche gestatten, mit der Bezahlung seiner Arbeit und seiner Auslagen sowie auf den noch ungewissen und fernen Verkaufstag zu warten“¹. In dem Maße, wie sich von der Familienwohnung die Werkstatt löst, bedeutet diese mit ihrem technischen Inventar, insbesondere je mehr sich eine Vervollkommnung der Werkzeuge und Maschinen durchsetzt und außerbetriebliche Anlagen zum Gewerbebetrieb hinzutreten — wie z. B. der Platz für Trockenrahmen, Bleichen —, ein Sachvermögen, welches bei größeren Meistern Kapital wird, das zu erringen Schwierigkeiten bietet². Die Tatsache, daß die Arbeit an Kapital gebunden wird, bedeutet einen Markstein in der Betriebs- und Gewerbeentwicklung. Sie wirkt sich zunächst im Handwerk selbst aus und unterstützt alsdann den Übergang zur Hausindustrie. Durch das Verbot der Gemeinschaftsgeschäfte eines Meisters mit einem Kaufmann blieb den fähigeren Meistern die Möglichkeit eines

¹ Vanlaer a. a. O. S. 433—434.

² Sombart (a. a. O. S. 32) sagt: „Im Handwerker hat noch keine Differenzierung von Personal- und Sachvermögen stattgefunden; oder in anderer Wendung mit gleichem Sinn: das Sachvermögen des Handwerkers hat noch nicht die Eigenschaft des Kapitals angenommen.“ So richtig das bei Berücksichtigung seines Kapitalbegriffes sein mag, so wenig dürfte er damit leugnen wollen, was hier zum Ausdruck gebracht werden soll. Ließen sich nicht die späteren hausindustriellen Meister die Werkzeuge bzw. Maschinen vom Verleger stellen? Auch Thun läßt, wie oben ersichtlich, das Handwerk als „Arbeitsbetrieb“, nicht als kapitalistischen Betrieb gelten. Mit Recht! Aber auch er schreibt: „Das Handwerk, sowohl in der Eigenwie in der Verkehrswirtschaft ist ein Arbeiterbetrieb, d. h. die Masse der Arbeiter ist Unternehmer, ausgestattet mit einem kleinen Anlagekapital in Werkstatt und Werkzeugen und mit einem kleinen Betriebskapital zur Anschaffung der Rohstoffe, Halten eines Warenlagers und Zahlung der Arbeitslöhne.“ Romolo Broglio d'Ajano: Die venetianische Seidenindustrie und ihre Organisation bis zum Ausgang des Mittelalters. (Münchener Volkswirtschaftl. Studien, 2. Stück), Stuttgart 1893, bemerkt S. 33: „Die Lage der letzteren [Heimarbeiter] war eine verschiedene; doch die Weber, Zwirner und Färber standen sich besser, da sie als kleine Unternehmer im Besitz eigener Werkzeuge waren; und diese repräsentierten damals ein nicht unbedeutendes Kapital.“ „Im Jahre 1330 wurde in Lucca eine Zwirnmühle mit 9 goldenen Gulden bezahlt, 1373 ein Webstuhl mit 32, 1379 ein anderer mit 15.“ Ein Gulden hatte damals ein etwas geringeres Feingewicht als ein 10 Markstück des Deutschen Reiches.

Aufstiegs zum Kaufmann bzw. Verleger zwar erhalten¹. Aber es ergab sich aus dem Kapitalbedarf eine Hemmung des Aufstiegs, die eine Differenzierung der Handwerksmeister in reiche Meister und weniger wohlhabende Meister oder in kleine Meister und große Meister zur Folge hatte. Die Umstände brachten es gar mit sich, daß die — an Zahl allerdings geringen — wohlhabenden Zunftgenossen danach strebten, die weniger bemittelten Meister sich zu unterstellen². Das gelang ihnen allerdings nicht so sehr wie später den Kaufleuten. Noch eine zweite, zeitlich frühere und an Bedeutung wichtigere Differenzierung griff im Handwerk Platz. In dem Augenblick, wo die Handwerksmeister sich durch nicht ihrem Haushalt Angehörige helfen lassen, Helfer ausbilden und ausgebildete Helfer als Gesellen in ihren Handwerksbetrieb aufnehmen, die eine bestimmte, aber vom Arbeitsertrag selbst nicht anteilmäßig bestimmte Vergütung erhalten, ist eine Zerteilung der Arbeiten gegeben, eine Differenzierung in Arbeitgeber und Arbeitnehmer, welche in einer weiter entwickelten Form den sozialen Gewerbsverhältnissen unserer Zeit einen charakteristischen Stempel gibt. Obgleich die Gesellen zwar dem Wohlwollen der Meister ausgeliefert sind, so unterliegen sie doch nicht einer Willkür des Meisters. Denn dieser ist von der Zunft gehalten, den Gesellen gegenüber sittliche Pflichten zu erfüllen, wie sie der Hausvater Familienangehörigen gegenüber hat. Daß auch Konflikte und Kämpfe zwischen Meister und Gesellen aufkamen ist bekannt.

Ein großer Schritt in Richtung auf die modernen Industrieverhältnisse erfolgt in der Hausindustrie³, deren Wesen Schmoller sehr gut mit der Wendung charakterisiert: „Ein häuslicher oder handwerksmäßiger Körper bekam einen kaufmännischen Kopf“⁴. Der Kaufmann bringt ein neues Gewerbebetriebssystem zur Entstehung und trägt in dieses ein Element hinein, das dem Gewerbe und der Landwirtschaft bisher fremd war, den Erwerbstrieb — d. h., wie Knapp sagt, „die gebildete Form der Habsucht“⁵ —. Diese Tatsache hat die große Folge, daß von

¹ Von einem Aufstieg kann man insofern sprechen, als sowohl reiche Kenntnisse für das kaufmännische Geschäft erforderlich, als auch Wagnisse mit diesem verbunden waren, die sich allerdings gut bezahlt machten in einem Unternehmergewinn.

² Broglio d'AJano a. a. O. S. 3.

³ Vgl. den Artikel „Hausindustrie“ von W. Sombart und R. Meerwarth in der 4. A. des Handwörterb. d. Staatswiss., V. Bd.

⁴ Schmoller, G.: Grundriß der allgemeinen Volkswirtschaftslehre I. München u. Leipzig 1923 S. 488.

⁵ A. a. O. S. 343: „Der Erwerbstrieb, die gebildete Form der Habsucht, ist dem Gewerbe und der Landwirtschaft fremd; das Gewerbe ist vorwiegend Ausübung einer erlernten Kunst; die Landwirtschaft ist noch Anbau von Brotfrüchten und Anzucht von Haustieren zu eigenem Verbrauch. Nur der Handel kennt den Durst nach Reichtum.“ (Gesagt mit Bezug auf das Mittelalter.)

nun ab die aus den Reihen der kleinen Handwerker und der Kleinbauern stammenden Arbeiter mehr und mehr der Herrschaft des Kapitals unterworfen werden. Zwar ergibt sich bei den hausindustriellen Arbeitern in Stadt und Land keine stärkere Emanzipation von der Hauswirtschaft, nur eine einseitige Ergänzung oder Ausprägung derselben; ihre Segnungen bleiben erhalten. Die von den Verlegern Beschäftigten bewahren eine Zeit lang in hohem Grade ihre Unabhängigkeit, vor allem in der Hausindustrie auf der Grundlage des Kaufsystems. Im Einzelnen war die Entwicklung sehr verschieden, bei den handwerklich Verwurzelten anders als bei den auf der bäuerlichen Scholle Sitzenden; die Ersteren sind eher Hausindustrielle, die Letzteren eher Heimwerker im engeren Wortsinne, obwohl beide in gleicher Weise als Hausindustrielle bezeichnet werden. Der zum Hausindustriellen gewordene Handwerksmeister wird sich nicht klar bewußt, daß er in einen neuen Berufsstand hineingesteuert ist. Er arbeitet weiter in den Stunden und zu den Preisen die ihm passen, und fertigt an was er will; ja, er hat oft noch die Funktionen des Arbeitgebers und beschäftigt bis zu fünf oder sechs Gesellen. So gern die armen Bauernangehörigen als Heimwerker Verlagsarbeit übernahmen, so sehr mußten sich doch die Auftraggeber lange Zeit nach ihnen richten, auf sie warten, wenn im Frühling das Land bestellt und im Herbst die Ernte eingebracht wurde. Alles das ändert sich, zum Teil sehr schnell. Die hausindustriellen Arbeiter bleiben immer weniger Herren ihrer Arbeit und leben immer mehr dem Schein als der Wirklichkeit nach in Unabhängigkeit. Gewiß sind „Kopf“ und „Körper“ des Systems aufeinander angewiesen, insofern als das Produktionsgeschäft und das Verkaufsgeschäft sachlich ein Ganzes bilden. Aber die Kaufleute, Verleger und alle mit dem Handel und Vertrieb Beschäftigten besitzen gegenüber dem Produzenten eine Überlegenheit durch Menschen-, Markt- und Weltkenntnisse sowie durch das sich bei ihnen ansammelnde und ihnen Macht verleihende Kapital; „sie machen die großen Gewinne, soweit solche möglich sind, sie steigen empor, während die Produzenten meist auf ihrem bisherigen Stande der Lebensstellung verharren, durch ein Überangebot von Arbeitskräften leicht denselben herabdrücken“¹. Zunächst geht mit der Kaufbasis auch die mit ihr verbundene Freiheit der Hausindustriellen verloren; an die Stelle der vielen Händler und Kaufleute tritt der eine Verleger, der eine ganze Reihe von hausindustriellen Arbeitern nur für sich beschäftigt, ausschließlich bestellte Ware abnimmt und deren Menge und Art der Ausführung bestimmt, dann die Rohstoffe und endlich gar die Maschinen liefert. Nach der Bindung des Kapitals an die Arbeit im Handwerk, insbesondere im hausindustriellen Handwerk, erfolgt in einer späten Phase der alten Hausindustrie die für soziale Ver-

¹ Schmoller: Die geschichtliche Entwicklung der Unternehmung V. In: Jahrb. f. Gesetzg. usw., 14. Jg. (1890), S. 1059.

hältnisse so entscheidende Loslösung des Kapitals von den Handarbeitenden; der Arbeiter verliert zunächst das Stoffkapital, dann auch das Werkzeugkapital¹, und alle Kapitalbestandteile sammeln sich in der Hand des Verlegers, dessen Kapital sich allmählich umwandelt vom Handelskapital zum Industriekapital². Es zerreißt das Band der geschäftlichen Solidarität, das die Überzeugung des An-einem-Strang-Ziehens dahinschwinden läßt, und das Band der sittlichen Solidarität, das dem Verleger in den Frühzeiten der Hausindustrie ein Bewußtsein der Verantwortlichkeit für hinreichende Bezahlung, regelmäßige Beschäftigung und auskömmliche Lage seiner Heimarbeiter gab. In der Hausindustrie auf der Grundlage des Handwerks erhielten sich lange die Traditionen des Handwerks — z. B. dessen Arbeitsrecht, das u. a. Frauen-, Kinder- und Nachtarbeit verbot, einen bestimmten Lehrgang vorschrieb, eine bestimmte Beschränkung der Lehrlingszahl verlangte —; mit Hilfe des Zunftrechtes suchten die Hausindustriellen Schutz gegen den Druck der Verleger, die nicht nur im Verlagssystem ihre Herrschaft befestigten, sondern zeitweise auch „alle Stellen, Ehren und die ganze Handhabung der Schau und Polizei an sich zu ziehen“ wußten³. In der außerhandwerklichen Hausindustrie fand ebenso eine Verbandsbildung statt wie auch auf Seiten der Verleger; es kam sogar vor, daß Verleger und Heimarbeiter in einheitlichen Organisationen, mit oder ohne Teilorganisation, verbunden waren⁴. „Was die Innungen und das Zunftrecht für die ältere Zeit der rein städtischen Wirtschaftsentwicklung waren, was die Verbände der Arbeiter und Fabrikanten und die Arbeiterschutzesetzgebung für unsere Tage sind, das sind diese Verbände der Verleger und Hausindustriellen und die Reglements für die Zeit und die Epoche der Hausindustrie⁵.“ Diese Reglements wurden in der Frühzeit von Lokalbehörden, von Zünften bzw. Hausindustriellenverbänden oder von Verlegervereinigungen erlassen, seit etwa 1500 von staatlicher Seite; im letzteren Fall kamen sie oft nach langen Verhandlungen mit Verlegern,

¹ Bücher im angegebenen Artikel.

² Mantoux, Paul: a. a. O. S. 62.

³ Schmoller: Die geschichtliche Entwicklung der Unternehmung VI. In: Jahrb. f. Gesetzgebung, 15. Jg. (1891), S. 16. Dies war z. B. der Fall in Lyon, wo um 1700 ein entsprechender Gegensatz zwischen *maitres ouvriers* und *maitres marchands* mit dem Ergebnis zum Ausgleich kam, daß den *maitres ouvriers* zunächst „eine Beteiligung, zuletzt volle Gleichstellung mit den Kaufleuten eingeräumt“ wurde.

⁴ Schmoller: Grundriß I, S. 491. Dort heißt es weiter: „Dabei walten sozialpolitische Versöhnungstendenzen vor: die Hausindustrie soll Vorstände, die zugleich die Größe der Produktion bestimmen, und Schiedsgerichte erhalten, die paritätisch besetzt sind, wie in Lyon, in Solingen und anderwärts. Man kann die gelungenen dieser Organisationen ein Mittelding zwischen Zunft, Gewerkverein und Kartell nennen.“

⁵ Schmoller: Die geschichtliche Entwicklung der Unternehmung VI. In: Jahrb. f. Gesetzgebung 15. Jg. (1891), S. 2—3.

Heimarbeitern und örtlichen Behörden zustande. Der größte Teil ihres Inhalts bezog sich zwar auf die Regelung der Art des Produzierens und der Produkte, bot aber nicht nur damit Möglichkeiten zur Ausschaltung von Konflikten, sondern sie enthielten auch jeweils verschiedene besondere betriebssozialpolitische Bestimmungen betreffend Beschränkung der Arbeitszeit, Verpflichtung der Verleger zu regelmäßiger Beschäftigung, Verbot der Entlohnung in Waren oder in schlechtem Geld, Regelung der Lohnabzüge und Klärung der Abrechnungsverhältnisse überhaupt, Kontrolle der Zwischenhändler (Faktoren). — Aber der Prozeß der Entpersönlichung und Distanzierung der allmählich zu bloßen Vertragskontrahenten Gewordenen ließ sich nicht aufhalten. Bald kennt der Verleger seine Heimarbeiter nicht mal mehr flüchtig; es schiebt sich ein Glied zwischen beide, der Faktor. Gab es schon früher Streitigkeiten zwischen Heimarbeitern und Kaufleuten, vorzüglich über das Gewicht des gelieferten Rohstoffes und die Bezahlung der Arbeit¹, so kommt mit den Faktoren ein Kreis von Ausbeutern in die Hausindustrie, die viel zur Verelendung der Heimarbeiter beitrugen². Hatten die Verleger sowohl vielen auf der Ackerscholle um ihr Brot Ringenden als auch Armen in der Stadt durch Beschäftigung einen Erwerb geboten und dadurch manchen Arbeitswilligen aufgeholfen und der Entstehung eines Proletariats Einhalt getan, so verhinderten sie im Laufe der Zeit die Verelendung zahlreicher Arbeiter nicht. Das darf ihnen sicherlich nur teilweise zur Last geschrieben werden; denn mit dem Austritt der gewerblichen Arbeit aus der Hauswirtschaft, mit dem Übergang des Handwerks von der Kunden- oder Bedarfsdeckungsproduktion zur Marktproduktion, mit der Hausindustrie wurde ein immer breiter werdender Weg in die große Unsicherheit angetreten, den die Verleger bei aller Intelligenz und aller Kapitalmacht nicht bewältigen konnten. Man sucht die Produktion

¹ Broglio d' Ajano a. a. O. S. 34 berichtet, daß zur Vorbeugung solcher Streitigkeiten in Venedig 1351 die Führung von Abrechnungsbüchern angeordnet wurde. Nach Schmoller (Die geschichtliche Entwicklung der Unternehmung VI. S. 16) schrieb auch das Lyoner Hausindustriestatut von 1702/3 Abrechnungsbücher vor.

² Schmoller: Die geschichtliche Entwicklung der Unternehmung V. In: Jahrb. f. Gesetzg. usw. 14. Jg. (1890), S. 1064/65 sagt: Dem Geschäfte der Faktoren wandten sich überwiegend „hartherzige, energische, wucherische Handelselemente zu, welche die kleinen Produzenten unbarmherzig ausbeuteten, ihnen von dem selbst zugebilligten Preise statt 10 und 20 bis zu 40 und 80% abzogen, auch ihre Auftraggeber betrogen und übervorteilten“. Nicht oft ist es der öffentlichen Verwaltung, Verlegern und Kleinmeistern von einer gewissen Selbständigkeit gelungen, feste Provisionssätze zu erzielen und die verhängten Strafen und Abzüge zu kontrollieren, „überhaupt diese Geschäftsverhältnisse auf einem anständigen reellen Fuß zu erhalten. Immer aber bleibt die Gewalt dieser Leute eine große, dem Mißbrauch und Wucher ausgesetzte; sie will durch Geschenke (Eier- und Hühnerlieferungen) bestochen sein, um den Leuten überhaupt Arbeit zu geben, guten statt schlechten Rohstoff zu liefern“.

der Nachfrage anzupassen¹. Es gelingt nicht, und es ergibt sich die Notwendigkeit, eine Unterbrechung der regelmäßigen Beschäftigung eintreten zu lassen: die Arbeitslosigkeit ist da. Und wenn diese infolge der besonderen Zeitverhältnisse nicht stets die Härte wie heute hatte, so fehlten ihr doch auch die heutigen Milderungen. Die um ihr Leben ringenden Heimarbeiter bieten den Verlegern ihre Arbeitskraft um jeden Preis an. Die Reihen der auch menschlich denkenden Verleger — wie z. B. die mennonitischen von der Leyens in der Krefelder Seidenindustrie — werden von rein geschäftsmäßig orientierten Verlegern durchsetzt, selbst mit Menschen von der stärksten Gewinn gier. Zum Teil ist es die sich immer stärker bemerkbar machende Maschinenkonkurrenz, welche die Verleger zu ausgesprochen wirtschaftlichen Maßnahmen unter Hintansetzung menschlicher Rücksichtnahme zwingt. „Niedriger Lohn, wucherische Warenbezahlung, korrupte Abrechnungsverhältnisse über gelieferten Rohstoff und Faktorenmißbräuche, das war die vierfache Schraube, welche die Lebenshaltung erniedrigte. Kamen dazu dann noch Absatzstockungen, der Verlust auswärtiger Märkte durch große politische Änderungen und Verschiebung der nationalen Konkurrenz, so wurden die Gegenden der Hausindustrie die ersten Sitze modernen Masseneleuds“². Den mit entscheidenden Stoß erhielt die Hausindustrie durch die seit Ende des 18. Jahrhunderts vordringende Technik, mit deren Hilfe eine vollkommenerere und billigere Produktion möglich war, die aber eine räumliche Zentralisation der Arbeitenden verlangte.

In der späten Zeit der alten Hausindustrie, etwa 1700—1800, arbeiteten die Hausindustriellen noch in der eigenen Wohnung. Aber ihre Werkstatt war oft nur ihr Raum; die Einrichtung gehörte ihnen nicht mehr. Es blieb nur ein kurzes Stück Weges zu einem neuen Betriebssystem, bei dem auch der Arbeitsraum dem Arbeiter nicht mehr zu eigen war. Der Lohnarbeiter zog aus der halb fremden Werkstatt der eigenen Wohnung in die Industriebetrieb gewordene ganz fremde Werkstatt des zum Fabrikant gewandelten Verlegers, in die Manufaktur, in die Fabrik.

Mit dem Manufakturwesen beginnt der vorläufige Abschluß einer gewerbebetrieblichen Entwicklung, die zur heutigen Großindustrie führt. Es geschieht der letzte Schritt der Emanzipation von der Hauswirtschaft.

¹ Schmoller: Die geschichtliche Entwicklung der Unternehmung VI. In: Jahrb. f. Gesetzgebung, 15. Jg. (1891) S. 27 führt aus: „Die gesamte Innungs- und Verbandsbildung sowie ein erheblicher Teil des Statuteninhalts hatte den Zweck, die Zahl der Verlegergeschäfte, der Heimarbeiter, der Faktoren, der produzierten Waren der durchschnittlichen Nachfrage und ihren dauernden Veränderungen anzupassen. Daß derartiges möglich sei, glaubte jene Zeit ebenso sicher wie eine spätere Theorie jedes solche Bestreben verurteilte, weil das ein Eingriff in die Naturgesetze der harmonisch gedachten Volkswirtschaft sei.“

² Schmoller: Die geschichtliche Entwicklung der Unternehmung V. In: Jahrb. f. Gesetzg. usw. 14. Jg. (1890), S. 1070.

Nicht nur Millionen männlicher, auch Millionen weiblicher Glieder der Familie verlassen die eigenen Wohnungen, um in fremden Werkstätten, in Manufaktur- und Fabrikbetrieben durch der Hände Arbeit Lebensunterhaltmittel zu erwerben. Hierdurch und infolge der sich immer stärker durchsetzenden Arbeitsteilung verdorrt allmählich die Hauswirtschaft und wird zu einer lockeren Konsumgemeinschaft. Bemerkte Maurice Vanlaer mit Bezug auf die Eigenwirtschaft: „L'atelier se confond avec la famille“, so hätte er mit Bezug auf die Manufaktur- und Fabrikindustriesagen können: „Der Betrieb konfrontiert sich mit der Familie.“ Die große Zahl der Handarbeiter lebt nun in zwei Reichen, deren Fronten sich wie Freiheit und Zwang entgegenstehen. Die Macht einer außer-familialen sachlichen und persönlichen Gewalt erhebt sich über den Arbeitern, entreißt sie der Familie und wirft Schatten auf das Familienleben selbst. Immerseltener wird es, daß der gelernte Arbeiter noch einige Werkzeuge in den Betrieb mitbringt; bald kommt er mit leeren Händen wie die vielen ungelerten Arbeiter. Der vom Kapital entblöhte Arbeiter tritt aus einem naturgewachsenen Sozialgebilde in ein auf rationaler, auf reiner Zweckgrundlage aufgebautes Sozialgebilde ein, dessen ungeschriebenes Gesetzbuch durch die herrschenden Paragrafen den wirtschaftlichen Erfolg, die Rentabilität, und damit die Herrschaft des Kapitals verlangt. Nicht selten wird die Herrschaft des Kapitals gemildert, wenn sich dieses in den Händen eines humanen Unternehmers befindet. Und selbst dann noch, als eine Trennung des Kapitals von den Menschen der Betriebsleitung — und damit grundsätzlich, nicht tatsächlich für alle Fälle, die letzte Trennung der Arbeit vom Kapital — erfolgte, vermochten humane Arbeitgeber in mancher Hinsicht das Los der Arbeiter zu erleichtern. Der Prozeß der Entpersönlichung der menschlichen Beziehungen, wie er sich in der Hausindustrie zeigte, biegt in der Manufakturindustrie noch einmal um; die räumliche Vereinigung der bisher Zerstreuten schaltet das menschliche Unbekanntsein aus durch das persönliche Zusammenwirken oder ein Sich-Beegnen, und eine persönliche Sorge des Arbeitgebers für seine Arbeiter ist nicht selten die Folge. Ein neuer Geist, der Liberalismus, läßt allerdings nur zu oft die Unternehmer sich auf ihre Vertragspflichten beschränken. blieb den in der eigenen Werkstätte oder im Bauernhause verbleibenden hausindustriellen Arbeitern eine gewisse Selbständigkeit und Unabhängigkeit, so verlangt der Industriebetrieb nun Einordnung und Disziplin. Die auf einer immer stärker ausgebildeten Arbeitsteilung und Arbeitsvereinigung beruhende Industriearbeit bedarf einer planmäßig organisierten Zusammenarbeit der Menschen im Betrieb, diese eines einheitlichen Befehls und einer disziplinierten Befolgung der Betriebsnotwendigkeiten. So hart die bislang an ihre Freiheit gewöhnten Arbeiter in den ersten Industriezeiten diese als drückenden Zwang empfanden, so brachten ihnen die Manu-

fakturen und Fabriken doch auch manche Lebenserleichterung. „Der verarmte und heruntergekommene Heimarbeiter ist trotz allen Widerstrebens gegen die harte Disziplin der Fabrik doch zuletzt froh, hier regelmäßige Beschäftigung zu finden, in ein einfaches, klares Lohnverhältnis einzutreten, das ihn der wucherischen Übervorteilung durch die Faktoren, der für ihn stets unvorteilhaften Abrechnung über gelieferten Rohstoff, das ihn eher der Warenczahlung und anderer Mißbräuche enthebt ¹.“ Aber neue Übelstände kommen auf. Es wäre sehr zu verwundern, wenn das nicht der Fall wäre. Menschlicher Egoismus, menschliche Schwäche und Mangel an finanziellen Mitteln sind es nicht allein, welche die Unzulänglichkeit mancher Maßnahmen der Unternehmer ausmachen. Die außerbetriebliche Welt stürmt auf das Betriebsleben ein und bestimmt über dessen Sein und Nichtsein. Manufaktur- und Fabrikindustrie sind keine von teuflischem Gewinnstreben, von „Profitgier des Kapitals“ erfundene gewerbliche Betriebssysteme, sondern Betriebssysteme, die von der wirtschaftlichen und technischen Entwicklung verlangt wurden. Man braucht sich nur die Entwicklung der Technik in den letzten 100 Jahren vor Augen zu führen, um die Richtigkeit dieser These bezüglich der Technik bewahrheitet zu sehen. Technische Vervollkommnungen sind in einer Wohnungswerkstätte nicht so ohne weiteres anzubringen und maschinelle Einrichtungen lassen sich dort nicht so leicht verbessern, wie in einem großen, ausschließlich der Produktion gewidmeten Betriebsraum. Zudem stellt die Marktwirtschaft die Manufaktur- und Fabrikindustrie wie die Hausindustrie fortgesetzt vor neue Aufgaben. Nachdem der Übergang zur Marktwirtschaft vollzogen ist, ergibt sich am Markt ein derart starkes Warenangebot, daß nur Güte und Wohlfeilheit der Waren deren Absatz einigermaßen verbürgen. Die sozusagen alle Tage wachsende Konkurrenz am Markt zwingt die wirtschaftlichen Unternehmungen zu Maßnahmen, die eine vorteilhaftere Produktion herbeiführen. Diese ist am ehesten zu erreichen mit Hilfe einer wohlgedachten technischen Arbeitsgestaltung und wirtschaftlichen Organisation der Produktion, die wiederum heutzutage räumliche Konzentration verlangt, die Industriebetriebe.

Diese Industriebetriebe sind als Sozialgebilde ganz eigener Art der Gegenstand der Betriebssoziologie im engeren Sinne, zu der nun überzugehen ist. Zuvor muß als Abschluß noch einiges gesagt werden, was den Grundcharakter der betrieblichen Personalverfassung vor dem Hereinbrechen der industriellen Revolution betrifft.

Seit den ältesten geschichtlich erfaßten Zeiten bis über die Schwelle der Manufaktur- und Fabrikindustrie hinweg hat das menschliche Zu-

¹ Schmoller: Die geschichtliche Entwicklung der Unternehmung V. In: Jahrb. f. Gesetzg. usw. 14. Jg. (1890), S. 1070.

sammenwirken um des Arbeitserfolges willen, hat die betriebliche Personalverfassung wesentliche Charakterzüge jenes Sozialgebildes gehabt, an das sich für Jahrtausende alles Bemühen zur Beschaffung der Mittel für die menschliche Bedürfnisbefriedigung, alles Wirtschaften anlehnt: der Familie. Wie immer die Entwicklung des Zusammenlebens der Menschen in der ältesten Zeit gewesen sein mag¹ — ob etwa der Familienverfassung eine Sippen- oder Geschlechterverfassung voranging² —, sicher ist, daß als ursprüngliche Gestalt der Jahrtausende alten Familienwirtschaft angesehen werden muß die patriarchalische Großfamilie. Diese bestand aus den dauernd zusammen wohnenden Eltern, deren unverheirateten und verheirateten Kindern, sowie den Knechten und Mägden, und umfaßte nicht selten zwanzig und mehr Glieder; sie erhielt sich vereinzelt in verschiedenen Formen — z. B. in den südslavischen „Hauskommunionen“, der sogenannten Sadruža — bis in die Gegenwart hinein. Mehr und mehr ist in den letzten Jahrhunderten die von dem Elternpaar und seinen nichterwachsenen oder auch den noch unverheirateten erwachsenen Kindern gebildete Kleinfamilie mit durchschnittlich vier bis fünf Personen an ihre Stelle getreten. Obwohl zu dieser äußeren Umformung eine sehr allmähliche Wandlung des inneren Charakters der Familie kam, blieb doch in ihrer Verfassung etwas von jenem Geist erhalten, den man schlecht und recht als Patriarchalismus zu bezeichnen pflegt, und der sich in sämtlichen gewerblichen Betriebssystemen wenigstens eine Zeit lang auswirkte.

Die patriarchalische Großfamilie war ein Sozialgebilde, das auf dem Grunde einer Lebensgemeinschaft auch eine Wirtschaftseinheit darstellte. Leben und Arbeit in ihr standen unter der ausschließlichen Leitung des Familienvaters, d. h. des Erzfamilienvaters oder Patriarchen. „Gemeinsames Arbeiten und Produzieren unter der Herrschaft des Vaters für die Familie, gemeinsames Essen und Trinken, gemeinsame Geselligkeit, das bindet die Weiber, die Kinder, die Knechte und Mägde mit dem Patriarchen zusammen“³. Der Patriarch besaß alle Herrschaftsgewalt. Wie ein kleiner König herrschte er in seinem Reiche, sozusagen unbeschränkt; seinem Willen und Befehl hatte sich jeder zu beugen; er hielt eine strenge Zucht und traf seine Anordnungen mit einer gewissen Despotie. Diese Despotie war indessen regelmäßig keine zügellos-willkürliche, wenn sie auch gelegentlich so erscheinen oder sein konnte.

¹ Vgl. hierüber z. B. Koppers, Wilhelm: Die Anfänge des menschlichen Gemeinschaftslebens im Spiegel der neueren Völkerkunde. M.-Gladbach 1921.

² So behauptet Schmoller (Grundriß I, S. 245), daß sich in der patriarchalischen Familienverfassung Spuren und Reste der älteren, auf der Abstammung von der Mutter oder vom Vater beruhenden Sippen-, Gentil- oder Geschlechterverfassung finden.

³ Schmoller: Grundriß I, S. 246.

Denn die patriarchalische Gewalt, die später *patria potestas* genannte Herrschaft, kannte nicht nur Rechte, sondern auch Pflichten des Vaters, die, auf einer sittlichen Idee beruhend, den Patriarchen mit der Verantwortung für das seelische und leibliche Wohlergehen der ihm Anvertrauten belastete. Die nach fester Erbregel bestimmte patriarchalische Herrschaft war zwar „traditionales Eigenrecht“ des Herrn, aber „material als präeminentes Genossenrecht“¹ im Interesse der Beherrschten, der Genossen, auszuüben. Die Glieder der Familie lebten nicht als Untertanen mit dem Herrn, auch nicht als „Mitglieder kraft Satzung“, sondern als „Genossen kraft Tradition“. Sie schuldeten dem Herrn und nicht einer gesatzten Regel Gehorsam. Da dem Herrn ein rein persönlicher Verwaltungsstab fehlte, war er von dem Gehorchen-Wollen der Genossen weitgehend abhängig¹, konnte oder mußte gar nach den Umständen mit einer gewissen Entschiedenheit eingreifen, die allerdings nicht selten zur Despotie ausartete.

Dieser sich in Familie und Arbeitsleben der patriarchalischen Großfamilie zeigende *Patriarchalismus* findet sich auch in der späteren Kleinfamilie wieder, allerdings in einer den gewandelten Verhältnissen entsprechenden Art, aber mit dem vollen Geist der sittlichen Pflicht, der im Christentum seinen besonderen Charakter erhielt. Er hat über seine Bedeutung für die Familie hinaus bis tief in das 19. Jahrhundert hinein einen ungeheuren Einfluß auf das Arbeitsleben gehabt. Wie die natürlichen Familienbande nicht nach freier Willkür der Familienglieder geknüpft und gelöst werden können, „so war auch das patriarchalische Arbeitsverhältnis durchaus nicht dem freien Willen der Beteiligten überlassen“². Der Grund, weshalb der Patriarchalismus sich durch die ganze Reihe der Betriebssysteme erhielt, wird gleich klar aus einer Darlegung Schmollers³: „Der Bauer und der Handwerker, der Krämer und der Kaufmann hatten einen Haushalt, der den Zwecken des Familienlebens ebenso diente, wie der wirtschaftlichen Produktion, dem Geschäft. In demselben Hofe, demselben Gebäude waren Familienwohnung, Arbeits- und Geschäftsräume; dieselben Personen, Vater, Mutter, Kinder, Gesinde, Knechte, Kommis, Gesellen und Lehrlinge bildeten eine Haus- und Familiengenossenschaft, wie einen arbeitsteiligen Geschäftsmechanismus. Der Hausvater und die Hausmutter leiteten beides einheitlich,

¹ Weber, Max: *Wirtschaft und Gesellschaft*. 2. A., 1. Halbbd. (Grundr. d. Sozialök., III. Abt.). Tübingen 1925, S. 133. — Weber definiert: „Patriarchalismus heißt der Zustand, daß innerhalb eines, meist, primär ökonomischen und familialen (Haus-) Verbandes ein (normalerweise) nach fester Erbregel bestimmter einzelner die Herrschaft ausübt.“

² Koch, Heinrich: *Die Entwicklung des Arbeitsverhältnisses unter dem Einfluß des Christentums*. In: *Zeitschr. f. kath. Theol.*, 33. Jg. (1909), S. 71.

³ Über die Entwicklung des Großbetriebes und die soziale Klassenbildung. In: *Preuß. Jahrb.* 69. Bd. (1892), S. 458.

patriarchalisch, mit Strenge, oft mit Härte; aber dafür nahmen alle an den Freuden und Festen des Hauses, oft auch noch täglich am Tische des Herrn teil, alle fanden persönliche Teilnahme und Rücksicht. Ein schroffer Gegensatz der persönlichen Interessen konnte sich um so weniger ausbilden, je mehr noch die Mehrzahl der Knechte und Mägde, der Gesellen und Lehrlinge, der Kommis und Gehilfen dem jugendlichen Alter angehörte und darauf rechnete, in höherem Lebensalter selbst mal ein eigenes Geschäft, eine selbständige Kleinunternehmung zu bekommen. So konnte es den Kindern und dienenden Kräften auch nicht einfallen, dem Hausvater den eigenen Besitz des Hofes, des Hauses, der Werkstatt, des Ladens, der mäßigen im Geschäft steckenden Kapitalien zu neiden; ob er sie ererbt oder erarbeitet hatte, er verwaltete und erhielt sie mit eigener Hand; nur sein Auge, seine Leistung, seine Arbeit machte den kleinen Besitz fruchtbar, ermöglichte seine und der Seinigen Existenz. Das ganze Lohnverhältnis war gleichsam ein Bestandtheil der Familienverfassung; nur wer nicht mehrere eigene Söhne und Töchter hatte nahm die anderer Familien ins Haus; der gezahlte Lohn war ein Sparpfennig für den späteren selbständigen Anfang.“

Daß in der urwüchsigen Eigenwirtschaft, wo das Arbeitsleben einen Teil des Familienlebens ausmachte, der Patriarchalismus auch die betriebliche Personalverfassung bestimmte, läßt sich ohne weiteres verstehen. Aber auch in den an die Hauswirtschaft angelehnten landwirtschaftlichen und gewerblichen Betriebssystemen der Verkehrswirtschaft sind die Grundzüge des Patriarchalismus ebenfalls nachweisbar. Knapp¹ betont, daß sich der Patriarchalismus in der Landwirtschaft bis ins 19. Jahrhundert hinein erhielt: Es gab selbst in der Erbuntertänigkeit wie einen „Arbeitszwang der Untertanen“, so auch einen „Versorgungszwang des Gutsherrn“; und es galt für die Untertänigen der Rechtssatz, „daß sie alle nicht nur verpflichtet waren, auf dem Gute zu bleiben, sondern, daß sie auch berechtigt waren.“ „Wer ein echter altmodischer Junker war, der das Herz auf dem rechten Fleck hatte und auf seine Standespflichten hielt, der wollte die Erbuntertänigkeit, neben andern Gründen auch deshalb beibehalten, weil sie dem unfreien Arbeitsmann eine sichere Stätte für den Fall der Not gewährte. Der untertänige Mann sollte alle Zeit, in jeder Lage des Lebens, einen gnädigen Herrn über sich haben. Der Gutsbezirk sollte das verkleinerte Abbild der göttlichen Weltordnung sein; der Gutsherr wollte darin wie die Vorsehung wirken, allweise und allgütig, vorausgesetzt daß er auch allmächtig bliebe.“ —

¹ A. a. O. S. 343, 349—350. Hier heißt es im Zusammenhang mit der verfochtenen These („Die Anfänge der kapitalistischen Wirtschaft liegen in der Landwirtschaft“, im landwirtschaftlichen Großbetrieb): „Die früheste Arbeitsverfassung des kapitalistischen Betriebs, die Erbuntertänigkeit kennt bereits die Berechtigung des Arbeiters auf Versorgung! Die entsprechende Last liegt ganz allein auf dem Gutsherrn, auf dem Inhaber des kapitalistischen Betriebs!“

Heinrich Koch¹ sagt mit Bezug auf das Arbeitsverhältnis im Handwerk: „Das Verhältnis zwischen Meister einerseits und Gesellen und Lehrling andererseits war mehr als ein bloßes Arbeitsverhältnis, es kam dem Familienverhältnis nahe und umfaßte viel mehr als Arbeit und Arbeitslohn. Gottesfurcht, Wohlanstand und Sitte der Arbeitsknechte (*famuli, servientes*) unterlagen der Überwachung des Meisters, dessen etwaige Saumseligkeit in diesem Punkte von Zunft wegen streng geahndet wurde. Gesellen und Lehrlinge speisten an einem Tisch mit dem Meister und seiner Familie, wohnten unter einem Dach mit ihm und genossen in allem den sittigenden Einfluß des christlichen Familienlebens (So war es wenigstens in den Zeiten der alten Zucht und Zunftblüte)“. — Selbst in der Hausindustrie ging der Patriarchalismus nicht immer verloren. Schmoller² weist z. B. darauf hin, daß die geschäftlichen Beziehungen zwischen Verlegern und Heimarbeitern „gute, anständige, vom sittlichen Geiste der Solidarität erfüllte waren, wo wenige ganz große Verleger patriarchalisch die Hausindustrie organisieren, sich für regelmäßige Beschäftigung und gute Lage aller Beteiligten verantwortlich fühlen“. Um wieviel eher konnte in der Manufaktur- und der Fabrikindustrie, solange die Zahl der beschäftigten Arbeiter eine gewisse Grenze nicht überschritt, das Arbeitsverhältnis wesentliche Züge des Patriarchalismus besitzen, da die in der Hausindustrie Zerstreuten nunmehr räumlich vereint zusammen arbeiteten. So wird gelegentlich berichtet, daß die Arbeit in den Manufakturen und Fabriken mit einem gemeinsamen Gebet begonnen wurde³. Es ist bekannt, und jetzt nicht weiter zu erörtern, in welchem starkem Maße selbst in der Manufaktur- und Fabrikindustrie des 19. Jahrhunderts kleine und große Patriarchen im altüberkommenen Geist die betriebliche Personalverfassung zu gestalten suchten.

Und doch, welcher Wandel hatte sich in der Zwischenzeit vollzogen!

Schon in der vorchristlichen Zeit entstand mit der Sklavenwirtschaft eine abgeleitete — und entartete — Form des Patriarchalismus, die Max Weber⁴ als Patrimonialismus bezeichnet. Solange die Sklaven sich in die Familie eingliederten, blieb der Patriarchalismus erhalten; als aber die Zahl der Sklaven so groß wurde, daß nur noch eine Angliederung der-

¹ A. a. O. S. 70.

² Schmoller: Die geschichtliche Entwicklung der Unternehmung V. In: Jahrb. f. Gesetzg. usw. 14. Jg. (1890), S. 1075.

³ Bspw. von Lamouzèle, E.: Précis d'histoire du travail en France des origines à 1914. Paris (Berger-Levrault) 1923, S. 52: „Les ouvriers devaient commencer leur travail, dès la pointe du jour, après avoir adressé à Dieu une prière en commun.“ — In der Textilfabrik von Harmel Frères im Val-des-Bois stand noch in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts eine Muttergottesstatue.

⁴ A. a. O. S. 133—134.

selben an die Familie geschehen konnte, war das Ende des ursprünglichen Patriarchalismus da. Die Sklavenwirtschaft besitzt in der Zeit, da sie sich von der eigentlichen Familienwirtschaft löst und selbständig wird, noch „einen familienhaften milden Charakter, der erst weicht, wenn die Größe der Haushalte die persönliche tägliche Berührung mit dem Herrn ausschließt, wenn der Zweck des Haushaltes sich nicht mehr auf den behaglichen Unterhalt der herrschaftlichen Familie beschränkt“¹. Es wird ein Verwaltungsstab nötig, dessen Vorhandensein mit Max Weber² als ein wesentliches Kriterium des Patrimonialismus anzusehen ist. „Die Genossen werden nun erst zu Untertanen, das bis dahin als präeminentes Genossenrecht gedeutete Recht des Herrn zu seinem Eigenrecht, ihm in (prinzipiell) gleicher Art appropriiert wie irgendein Besitzobjekt beliebigen Charakters, verwertbar (verkäuflich, verpfändbar, erbeilbar) prinzipiell wie irgendeine wirtschaftliche Chance. . . . Kraft dieser Gewalt erweitert der Herr das Ausmaß der traditionsfreien Willkür, Gunst und Gnade auf Kosten der patriarchalischen . . . Traditionsgebundenheit“². Es liegt auf der Hand, daß der Patrimonialismus die Willkür auf einen so hohen Grad bringen kann, daß er sich umwandelt in Despotismus — oder, wie Max Weber sagt, in Sultanismus —. So galt im alten Rom der Sklave als Sache, nicht als Person; ein Rechtsvertrag mit ihm war nicht möglich, da er kein Rechtssubjekt, sondern eben nur Sache war. Ein etwaiges Arbeitsverhältnis, selbst mit Freien, stellte sich als Sachmiete dar, unterlag entsprechenden Bestimmungen des Sachmietvertrages. Die Despotie der betrieblichen Personalverfassung war den Sitten und rechtlichen Anschauungen ihrer Zeit gemäß und genügt deren wirtschaftlichen Ansprüchen. Ideell überwunden wurde sie durch das Christentum, welches mit wenigen Grundgedanken das Arbeitsverhältnis auf eine neue Basis stellte. Das Christentum brachte die Idee von der Pflicht zur Arbeit und die Anschauung um den Heilscharakter der Arbeit. Das war eine scharfe Zäsur gegenüber der früheren heidnischen Arbeitsauffassung, deren Kern letztlich der platonische Satz war, daß die Arbeit der Arete widerstrebe und also dem Sklaven als einer menschlichen Sache überlassen sein soll. Auch die Idee von der Gleichwertigkeit aller Menschen vor Gott, auf Grund der gemeinsamen Schöpfung und der gemeinsamen Heilsbestimmung, war ein Ferment, das auf die Dauer das traditionelle Verhältnis von Herr und Sklave demokratisch erweichen und auflösen mußte. Vom Blickfeld dieser Anschauung stand, bezogen auf den absoluten Heilswert, der Diener über dem Herrn, wenn er die Voraussetzung seiner Heils-

¹ Schmoller: Über Wesen und Verfassung der großen Unternehmungen. In: Zur Sozial- und Gewerbepolitik der Gegenwart. Leipzig 1890, S. 376—377.

² A. a. O. S. 133—134.

bestimmung erfüllte, der Herr die seine nicht. Im Lichte des Christentums erhielt das patriarchalische Arbeitsverhältnis eine neue hohe sittliche Fundierung; aber in seinem Schatten machte es nicht nur manche Abwandlung durch, sondern ging auch dem Ende zu.

Wie der Patriarchalismus dahinschwinden mußte mit der Lockerung des Familiengefüges, mit der freieren Stellung der Frau, der Kinder und des Gesindes, mit der Verselbständigung der einzelnen Familienglieder, so mußte das patriarchalische Arbeitsverhältnis seinem Ende entgegengehen mit der Loslösung der Arbeit von der Familie, ihrer Entfernung von der Bedarfsdeckung und ihrer Verselbständigung in marktorientierten Betriebssystemen, und zwar um so lebhafter, je weiter die Loslösung der Arbeit von der Familie und ihre Ausführung in neuen, künstlich geschaffenen Sozialgebilden geschieht, die zu den Familien keine andere Beziehung haben, denn daß sie ihnen als „Fundstelle des Menschenmaterials“ dienen, und die im übrigen an privatwirtschaftlichem Erfolg orientiert sind. In der Polarität von bedarfsorientierter Familienwirtschaft und marktorientierter Erwerbswirtschaft liegt die Entwicklung vom menschlichen zum sachlichen Arbeitsverhältnis der Gegenwart; an ihr lassen sich die Wandlungen und der Ausgang des Patriarchalismus am ehesten klarmachen.

Solange der Arbeits- und Wirtschaftszweck vom Leben der Familie und von den Aufgaben der Bedarfsdeckung für die Familie restlos bestimmt wurde, so lange fehlte ein ausgesprochener Geschäfts- oder Erwerbssinn und Fortschrittsgeist; es fehlte deshalb auch ein Streben nach Kapital oder Kapitalvergrößerung und eine zielbewußte Entwicklung der Technik. In dem Augenblick, da die Familienwirtschaft ins Wanken gerät, beginnt auch die Erschütterung des patriarchalischen Arbeitsverhältnisses. In Europa geschieht dies seit dem 14. Jahrhundert. Mit dem Kaufmann zieht der Erwerbs- und Geschäftssinn, der Fortschrittsgeist und der Wagemut in das Wirtschaftsleben ein; sein Blick reißt sich los vom engen Raum der Familie und schweift nicht nur in die große räumliche, sondern auch in die zeitliche Weite. Der Patriarchalismus löst sich zunächst im kaufmännischen Betrieb rein äußerlich auf¹. Durch

¹ Ein Beispiel mag das erläutern: In den italienischen Gemeinden des 12. bis 14. Jahrhunderts sind die patriarchalischen Familien in großer Zahl vorhanden. Ihr Charakter ist der einer — durch vertragsmäßige Aufnahme von Familienfremden — modifizierten Hausgemeinschaft, die eine häusliche Geschäftsgemeinschaft wurde, aber eine Compagnie (aus: cum pane), d. h. eine Brotgemeinschaft blieb. „Die zusammen Lebenden und Arbeitenden wirtschaften auf gemeinsamen Gedeih und Verderb, verpflichten sich gemeinsam, haften für einander, leben aus dem gemeinsamen Vermögen und Verdienst ohne spezielle Abrechnung.“ Gegen 1400 hat sich manches geändert und die Auflösung der Hausgemeinschaft bereitet sich vor. „Dem älteren Recht des Einzelnen, auf Kosten der Gesellschaft brauchen zu können was er will, tritt in Pisa zuerst ein Widerspruchsrecht der Genossen entgegen, wenn

den Verleger gewordenen Kaufmann wird dann der Prozeß der Zersetzung des Patriarchalismus auch in das industrie-gewerbliche Leben hineingetragen. In der Hausindustrie sind nur Reste von Patriarchalismus nachweisbar. Einen allmählichen Ausgang findet dann der Patriarchalismus in der Manufaktur- und der Fabrikindustrie und nimmt im Paternalismus — der wie der Patrimonialismus eine abgeleitete Form des Patriarchalismus ist — eine letzte bemerkenswerte Gestalt an.

Wirtschaftliche, technische und soziale Momente waren es, die den Patriarchalismus dahinschwinden ließen. Fast mit jeder Stufe, die das Wirtschaftsleben vorwärtsschritt, ging der Patriarchalismus einen Schritt zurück: mit dem Aufkommen der Tauschwirtschaft, der Geldwirtschaft, der ausgesprochenen Marktproduktion, mit der Aufeinanderfolge der gewerblichen Betriebssysteme. Insbesondere der Übergang zur Marktwirtschaft war dazu angetan, eine neue betriebliche Personalverfassung heraufzuführen. Denn er erfolgte zu einer Zeit, da einerseits durch Entdeckung neuer Länder neue Marktgebiete zugänglich gemacht und durch Auffindung neuer Verkehrswege alte Marktgebiete neu, d. h. stärker erschlossen wurden, und da andererseits sowohl gewerbliche Bedürfnisse nach einer Entwicklung der Technik verlangten als auch gewichtige Erkenntnisse der Naturwissenschaften der modernen Technik die Wege ebneten. Wo aber provinzielle, nationale und internationale Märkte entstanden, stellte sich auch bald Konkurrenz ein, die, wie bereits ausgeführt, fortgesetzt bessere und billigere Ausführung der Produkte verlangte und deshalb mittelbar eine ständige Fortentwicklung der Technik. Dem Konservatismus der hauswirtschaftlich orientierten Arbeitsbetriebsformen tritt der Fortschrittsgeist der verkehrswirtschaftlich orientierten Systeme polar entgegen; wie Patriarchalismus und Konservatismus starke Bindung bedeuten, so heißt Fortschritt Lösung, Distanzierung vom Vergangenen und Seienden. Wirtschaft und Technik verfallen damit einer Gefahr der Verabsolutierung, derart, daß — während sie früher etwas vom menschlichen Geiste und von der menschlichen Hand Geleitetes waren — sie nunmehr quasi aus sich heraus zur fortgesetzten Entwicklung dringen und den Menschen zwingen, daß sie sich zu Mächten im

der Einzelne zuviel entnimmt. Dem folgt nach und nach die Trennung des Haushaltes vom Geschäft. In den Rechnungen der Florentiner Gesellschaft der Peruzzi stehen 1308 noch unter den Geschäftsausgaben alle Haushaltungskosten und Taschengelder der socii; dann scheidet 1313 Bekleidung und Taschengeld aus; bei der Gesellschaft der Alberti wird 1334 beschlossen, daß von nun an der Gesellschafter die Bedürfnisse für seine Familie allein trage, die Tafel aber noch gemeinschaftlich sei.“ Dann fiel noch die gemeinschaftliche Tafel und damit der Rest der altüberkommenen patriarchalischen Lebensform. (Schmoller: Die geschichtliche Entwicklung der Unternehmung XII. In: Jahrb. f. Gesetzg., 17. Jg., 1893, S. 375 bis 377.)

Leben der Menschen erheben und den Menschen in Wirtschaft und Technik zurücktreten lassen. Der sich offenbarende Drang zum Fortschritt ist gepaart mit einem Drang zur menschlichen Freiheit; denn Fortschritt, großes Schaffen ohne einen hohen Grad von Freiheit ist nicht möglich. So kommt im 18. Jahrhundert eine freiheitliche geistige Bewegung auf, der Liberalismus, der dem Patriarchalismus den Todestoß versetzt. Nicht zuletzt bereiten soziale Wandlungen den Ausgang des Patriarchalismus vor. Wenn, wie das schon im alten Rom der Fall war, „die bürgerlichen Rechte und Pflichten in Krieg und Frieden ebenso den Söhnen zukommen wie dem Vater, wenn die ersteren persönliche Bedeutung, Einfluß, Kriegsbeute usw. erwerben konnten, so war damit in die patria potestas ein Riß gekommen, der das patriarchalische Verhältnis immer mehr spalten mußte“¹. In dem Maße, wie Unfreiheit und Halbfreiheit verschwinden, die große Zahl der Menschen als rechtlich frei und auch tatsächlich nicht allzu sehr in der Entschlußfähigkeit gehemmt dasteht, ist eine Aufspaltung der patriarchalischen Gemeinschaft gegeben. Je stärker der Fortschritt marschiert, um so mehr werden zufolge einer gewissen sozialen Diffusion einzelne Menschen von den Tatsachen und Ergebnissen der Fortschritte in den verschiedenen Kultursphären erfaßt und seelisch gestaltet². Das häufigere In-Berührung-Kommen mit und Erfahren von anderen Menschen, wie es die ungemein erweiterten Verkehrsgelegenheiten ermöglichen, bedeuten eine Steigerung der seelischen Wirkungen von Mensch zu Mensch, die im Verein mit der gehobenen Volksbildung eine allgemeine Hebung der geistig-seelischen Lage der großen Volkskreise herbeiführt. Erweiterter Verkehr im Erdenraum und mit Menschen hat ein ideelles Fortschreiten und eine seelische Erweiterung zur Folge, die vom Nahen zum Fernen schweifen läßt. Die Lebenswelt der Individuen wird so umfassend, daß das Familienleben nur einen mehr oder weniger großen Teil davon ausmacht. Auf diese Art aber verliert die Familie so viel von ihrer ursprünglichen Gestalt, daß sie den einzelnen Menschen nicht mehr genügt. Damit ist dann auch dem Patriarchalismus die soziale Grundlage in starkem Ausmaße entzogen.

Was aber ergibt sich seit der Zeit der beginnenden Auflösung des Patriarchalismus? Mit dieser Frage kommen wir zum nächsten Abschnitt.

¹ Simmel, Georg: Über soziale Differenzierung. In: Staats- und sozialwiss. Forschungen (hrsg. v. Schmoller), 10. Bd. Leipzig 1891, S. 62—63.

² Hier liegen die Probleme der Sozialpsychologie. Vgl. dazu Geck: Artikel „Sozialpsychologie“. In: Staatslexikon, 5. A., IV. Bd. (1931); derselbe: Sozialpsychologie in Deutschland. Berlin-Grünwald 1929; derselbe: Sozialpsychologie im Auslande. Berlin u. Bonn 1928.

II. Wandlungen in der betrieblichen Personalverfassung sowie in den einzelnen sozialen Prozessen und Beziehungen des Betriebs seit dem Hereinbrechen der industriellen Revolution.

Die Entwicklung von der urwüchsigen Eigenwirtschaft zur Manufakturindustrie zeigt in ihrem Verlauf eine so gewaltige Umwälzung bezüglich der Arbeitsbetriebsformen, und in ihrem sachlichen wie sozialen Ergebnis der Loslösung des Arbeitsraumes vom Familienraum einen so ausgesprochenen Bruch mit dem Bisherigen, daß dagegen auf den ersten Blick die Entwicklungen innerhalb der (Manufaktur- und Fabrik-) Industrie nach ihrer grundsätzlichen Seite hin nichts entsprechend Bedeutendes zu bieten scheinen. An sich ist das nicht unrichtig. Indessen, die Wandlungen, die sich in dem gewerblichen Betriebssystem der Industrie und in der sozialen Struktur des Industriebetriebs vollziehen, sind mehr als die allmähliche Verwirklichung des Wesenhaften der Industrie und als die Ausgestaltung des schon in den Anfängen der Industrie keimhaft Vorhandenen. Außerindustrielle Momente bestimmen die Entfaltung der Industrie, die wiederum ungeheueren Einfluß übt auf das gesamte nicht-industrielle Leben. Das ineinander verschlungene Hin-und-Her der Wirkungen veranlaßte derartige Wandlungen im menschlichen und industriebetrieblichen Leben, die nicht minder umwälzend waren als die Wandlungen in der Entwicklung von der urwüchsigen Eigenwirtschaft zur Manufakturindustrie.

Die Wandlungen im industriellen Leben seit dem Hereinbrechen der industriellen Revolution erstrecken sich sowohl auf die Sachverfassung, die Arbeitsverfassung und die Personalverfassung als auch auf die sozialen Prozesse und die von der Personalverfassung verhältnismäßig unabhängigen sozialen Beziehungen des Betriebs. Da die Sach- und die Arbeitsverfassung nicht zum engeren Gegenstand dieser Darlegungen gehören, sind über sie nur einige kurze Hinweise möglich.

Um die Mitte des 18. Jahrhunderts war die Werkstatt des Hausindustriellen nicht einmal ausschließlicher Raum der Arbeit, geschweige denn zur Arbeit eingerichteter Raum. Seine Werkzeuge können deshalb nur als Vorläufer, seine ausgebildeteren Werkmittel — wie z. B. der Handwebstuhl — nur als Anfänge einer Sachverfassung gelten. Auch in der Manufakturindustrie überwog eine Zeit lang die Handarbeit derart, und die Werkmittel stellten — gegenüber heute — eine solche an Ausmaß nicht große und an Gestaltung unkomplizierte technische Ein-

richtung dar, daß nur von einer sehr bescheidenen Sachverfassung der beginnenden Manufakturindustrie zu sprechen erlaubt ist. Aber schon in der Manufakturindustrie dringt der Prozeß der Vergrößerung und stärkeren Durchgliederung der Sachverfassung vor, der einmal die produktionstechnischen Elemente, sodann den der technischen Einrichtung zugehörigen Raum der Sachverfassung betrifft.

In den ersten Zeiten der Manufaktur- sowie der Fabrikindustrie wurden aus Mangel an Kapital selten eigene Gebäude für die Produktionsstätten gebaut; es gelangten oft niedere finstere Räume, Dachböden von Mühlen¹, nicht benutzte Scheunen, verlassene Gebäude², ehemalige Pferdeställe, oder notdürftig hergerichtete Schuppen zur Benutzung. In allmählichem Fortschritt führte die Entwicklung zu der heute nicht mehr geringen Zahl von Fabriken, die sowohl nach innen geräumig, sauber und luftig, als nach außen architektonisch ansehnlich sind. Es hat sich so etwas wie eine Betriebsästhetik gezeigt, die seit Ende des 19. Jahrhunderts zum Teil in betriebspolitischem Sinn von den Unternehmensleitern bewußt gepflegt und gefördert wurde. So ließ die National Cash Register Company in Dayton (Ohio) ihre Fabrikgebäude derart umgestalten, daß sie heiter erscheinen und für die Arbeiter gesund und bequem sind³. Eine bewußte Aufmachung der Außenseite des Fabrikkomplexes in baulicher oder sonstiger Hinsicht ist heute nicht nur eine Eigentümlichkeit mancher amerikanischen Werke. Den bescheidenen Betrieben des 18. Jahrhunderts stehen heute äußerlich ansehnliche und in sich stark gegliederte Riesenwerke mit einer großen Zahl von Gebäuden gegenüber, die geradezu den Umfang einer Stadt einnehmen.

Nicht minder offensichtlich ist der Prozeß der Vergrößerung und Durchgliederung des die produktionstechnischen Elemente zusammenfassenden Teils der Sachverfassung. Schon in der Manufakturindustrie führte die Entwicklung zu der bekannten dreiteiligen Maschinerie des Industriebetriebs, die aus der Bewegungsmaschine, dem die Bewegung übertragenden Mechanismus und der Arbeits- oder Werkzeugmaschine besteht, und die in der Gegenwart und jüngsten Vergangenheit eine so neuartige Umgestaltung erfahren hat. Der Weg vom Pferde-Göpel draußen vor dem Betrieb oder vom Flußwasser-Antrieb zur Kraftmaschinen-Anlage in einem selbständigen Maschinenhaus oder gar

¹ Brunner, J. C.: Die Licht- und Schattenseiten der Industrie. 2. A. Aarau 1870, S. 24. Dort S. 25 ist von „kleinen traurigen Spelunken“ die Rede.

² So begannen die Vorgänger der späteren Firma König & Bauer bei Würzburg in den Räumen des säkularisierten Klosters Oberzell. Vgl. [v. Koenig, F.]: Ein Jahrhundert Fabrikleben auf dem Lande. Als Manuskript gedruckt in Münster i. W. (o. J., etwa 1900).

³ „Les tristes murs de briques ont été recouverts de plaques émaillées, les fenêtres ont été agrandies et laissent apercevoir des massifs de fleurs et d'arbustes qui enquadrent les batiments“. Aus: La Réforme Sociale, 20. Jg. (4^e sér., tome X, 1900), S. 605.

Hauskomplex macht die große Wandlung vom Einst zum Jetzt deutlich offenbar. Was für eine hohe Ausprägung die grundlegende Struktur der Sachverfassung im Lauf der Entwicklung durch die Manufaktur- und die Fabrikindustrie erhielt, zeigt etwa ein Blick auf die Sachverfassung moderner Werkzeugmaschinenbetriebe mit ihrem Maschinenautomatenpark oder ihren Mammutmaschinen¹.

Die sich in der betrieblichen Sachverfassung niederschlagende industrielle Technik hat heute einen solchen Stand erreicht, ohne den manche technische Gestaltungen nicht mehr möglich wären und wichtige zivilisatorische Errungenschaften hinsinken müßten. Sie hat zwar weitgehend die Menschen von der Beanspruchung ihrer physischen Kräfte, ihrer regulierenden Mitwirkung usw. entlastet, aber auch die Sachverfassung in gewissem Maße dem Menschen übergeordnet, in zahlreichen konkreten Einzelfällen Arbeiter durch die Maschine oder gar durch eine kleine Vorrichtung ersetzt sowie ihres bisherigen Brotverdienstes beraubt² und durch die Versachlichung des Betriebslebens diesem seine Härte gegeben; sie hat aber wiederum auch angenehme technische, wirtschaftliche und soziale Folgen mit sich gebracht. So besitzt der erstmals 1929 der deutschen Öffentlichkeit vorgeführte Rundwebstuhl von Jabouley sowohl wirtschaftliche als technische und menschliche Relevanz; er bedeutet insbesondere Raumersparnis, Möglichkeit der Herstellung von Geweben großer Breiten in Schlauchform und starke Minderung des

¹ Matschoß, C.: Die Bedeutung der Persönlichkeit für die industrielle Entwicklung. Berlin 1917, S. 8—9 sagt: „Was es bedeutet, eiserne Maschinen, die rastlos ohne Ermüdung zu arbeiten vermögen und mit Kohle als Speise zufrieden sind, an Stelle der allzu leicht abnutzbaren Menschen zu setzen, kann man erst ermaßen, wenn man sich vergegenwärtigt, wie der Mensch, bevor die Dampfmaschine voll zur Wirkung kam, als bloße Muskelkraftmaschine noch im 18. Jahrhundert ausgenutzt wurde. Man sprach damals von 2-, 4- und 8-männigen Maschinen. Bei den großen Treträdern werden zuweilen mehr als 50 Menschen gezwungen, durch das Gewicht ihres Körpers zu arbeiten.“ — Im Jahre 1929 lieferte die Düsseldorfer Maschinenfabrik Schieß-Defries an die württembergische Wasserturbinenfabrik Voith eine Karusselldrehbank, die als die größte Werkzeugmaschine der Zeit anzusprechen ist. „Wiegt doch dieser Herkules unter den Werkzeugmaschinen rund 700 000 kg. Die Maschine hat eine Höhe von 12 Meter und eine größte Breite von 22 Meter. Die Planscheibe, auf der die zu bearbeitenden Werkstücke, wie beispielsweise große Wasserturbineanteile aufgespannt werden, hat bei einem Durchmesser von 12 Meter einen Flächeninhalt von 113 Quadratmeter. Das bedeutet, daß sich auf der Planscheibenfläche dieses Maschinenkolosses etwa 700 Personen versammeln können. Zwischen den zwei seitlichen Maschinenständern ist bequem Platz zur gleichzeitigen Durchfahrt von vier großen Automobilen. Man kann von einer überwältigenden Wirkung dieser mammutartigen Maschine sprechen, deren Größenabmessungen vor einem Menschenalter noch für unmöglich gehalten wurden.“ (Schmitt, Hans: Großtaten Deutscher Technik 1929. In: Kölnische Volkszeitung Nr. 1 v. 1. 1. 1930).

² Marx, Karl: Das Kapital. I. Bd. Hamburg 1867, S. 424 sagt deshalb sehr anschaulich: „Das Arbeitsmittel erschlägt den Arbeiter“.

Lärms im Betrieb. Ein in der Sachverfassung zum Ausdruck kommender höchst erstaunlicher Ersatz des Menschen durch die Maschine liegt in nicht wenigen japanischen Webereien vor, deren Betriebe mit Toyoda-Webstühlen ausgestattet sind. Von dieser zurzeit angeblich besten Webstuhlart der Welt — mit 210—230 Schützenschlägen in der Minute bei 42 Zoll Webbreite — kann ein einziger Weber 30—50 automatische Webstühle bedienen, d. h. beaufsichtigen. Die hier in der Sachverfassung in Erscheinung tretende Freisetzung oder Verdrängung des Arbeiters durch die Maschine braucht nicht notwendig in der mehr oder weniger zufälligen Entwicklung der Technik zu liegen, sondern kann auch bis zu einem gewissen Grade von Gesichtspunkten der Arbeitsorganisation herrühren, ja sie kann sogar Prinzip der Arbeitsverfassungspolitik sein. So bezeichnete bereits 1758 Justi¹ es als angebracht, „daß man, wo möglich, die Menschenhände erspart und sich davor der Maschinen bedient“, um durch wohlfeilere Preise das Manufaktur- und Fabrikwesen zu fördern. Nahe gelegt wird ein Ersatz des Menschen durch die Maschine aber auch, um eine gewisse Unabhängigkeit von der Arbeiterschaft zu gewinnen. Ein solches Bestreben ist schon um die Mitte des 19. Jahrhunderts, da es oft an den gewünschten Arbeitern fehlte, gelegentlich vorgekommen, aber erst in den letzten Jahrzehnten häufiger geworden, um die teuren lebendigen Arbeitskräfte durch die billigeren mechanischen Arbeitskräfte zu ersetzen. Man spricht z. B. heute in den Vereinigten Staaten von Amerika von dem stretch out system (Streckungssystem), das in einer Reihe von Textilfabriken Einführung fand; in ihm haben die Arbeiter eine große Zahl von Maschinen zu bedienen, während die an jeder Maschine zu leistende Arbeit bisweilen durch automatische Vorkehrungen eine Verringerung erfährt². Hier wird der oft enge Zusammenhang von Sachverfassung und Arbeitsverfassung offenbar.

Die Arbeitsverfassung hängt — abgesehen von lokalen und zeitgeschichtlichen Momenten — nach der Natur der Dinge einmal von der Art und der Größe der betrieblichen Sachverfassung, sodann von der betrieblichen Personalverfassung ab; sie steht, je nachdem der Charakter der Arbeitsorganisation mehr von der produktionstechnischen oder der menschlichen Seite des Gebildes Betrieb bestimmt wird, in engerer Beziehung zur Sachverfassung oder zur Personalverfassung.

In den ersten Jahren seines Bestehens war gar mancher Fabrik-

¹ Justi, J. H. G. von: Vollständige Abhandlung von denen Manufakturen und Fabriken. I. Teil. Kopenhagen 1758, S. 146—148.

² Life and Labor Bulletin (Chicago) Januar 1930, S. 4. Dort heißt es weiter: „For example, a weaver now may be required to look after double the number of looms operated under the old method, and a spinner to tend as many as 20 sides of a spinning frame instead of only 10 as formerly. This has been the cause of much dispute in the industry.“ — Übrigens ist etwas Entsprechendes auch in deutschen Betrieben durchaus bekannt.

betrieb „ein verschwindend kleines Handwerkstättchen, fast jeder Hilfsmittel bar“; „ein oder ein paar alte Drehbänke in einem dunklen Hintergebäude, ein Amboß, ein paar Schraubstöcke oder einige Handwebstühle und ein paar rührige Menschen darin ist Alles, was man dort vorfindet. Das Comptoir ist ein Bretterverschlag und ein junges Bürschehen, das die notwendigsten Schreibereien darin besorgt, repräsentiert den kaufmännischen Direktor — und selbst diese bescheiden dotierte Persönlichkeit wird noch als ein überflüssiges wenn auch unentbehrliches Möbel angesehen“¹. Jedoch, mit dem Prozeß der Vergrößerung und Durchgliederung der Sachverfassung geht ein Prozeß der Aus- und Umgestaltung der Arbeitsverfassung parallel. Ergibt sich die Zuordnung der Menschen zu den produktionstechnischen Elementen im kleinen Betrieb sozusagen von selbst, so wird in irgendeinem Augenblick, da der Betrieb eine gewisse äußere Größe und innere Ausstattung erreicht, infolge der sachlichen Verfassung des Betriebs und der Zahl der in ihm Beschäftigten eine mehr oder minder bewußte Organisation erforderlich. Diese Organisation wächst aus der Produktion und deren Zweck heraus. Immer stärker wird alsdann die Notwendigkeit offenbar, über die gewachsene Organisation hinweg zu einer gemachten Organisation zu gelangen. Die mit der Fabrik groß Gewordenen gehen zwar meist ungerne von ihren alten Gewohnheiten ab, wollen nichts von ihrer bisherigen Selbstherrlichkeit und Zuständigkeit verlieren und sehen auch das Erfordernis einer „Reorganisation“ nicht ein. Aber die Verhältnisse sind stärker und verlangen entweder ein Überrennen der Sich-Sträubenden oder lassen das Unternehmen zugrunde gehen. In Deutschland setzen sich diese Prozesse etwa seit 1850 durch, wenn auch zweifellos ausgesprochene Betriebsorganisationen bereits früher vorhanden waren. Die Betriebe von Krupp und Borsig z. B. stellten in dieser Zeit schon unter starker Führung stehende Unternehmen dar. Zwei bis drei Jahrzehnte später finden organisatorische Aufgaben auch die ersten literarischen Niederschläge². Aber eine gesuchte und systematische Organisation von großzügigem Ausmaß erfolgte mit ziemlicher Allgemeinheit erst, nachdem die Fabriknorm über die Handwerksnorm gesiegt hatte, was etwa seit dem letzten Jahrzehnt des 19. Jahrhunderts geschah. In Frankreich z. B. bemühte sich seit etwa 1900 Henri Fayol³ um eine neue Art der Industrieverwaltung, die als Fayolismus bekannt und insbesondere von J. Wilbois und

¹ Roesky, E.: Die Verwaltung und Leitung von Fabriken usw. Leipzig 1878, S. 29.

² Vgl. z. B. Emminghaus, A.: Allgemeine Gewerkslehre. Berlin 1868; Bourcart, J. J.: Die Grundsätze der Industrie-Verwaltung. Zürich 1874; Roesky, E.: Die Verwaltung und Leitung von Fabriken usw. Leipzig 1878.

³ Vgl. Fayol, H.: Administration industrielle et générale. Paris 1925 (deutsch: Allgemeine und industrielle Verwaltung. München u. Berlin 1929).

P. Vanuxem weiter gebildet wurde¹. Inzwischen war aus der Fabrik ein Unternehmen geworden, das sich in Werke gliederte, die wiederum aus einer Reihe von Einzelbetrieben bestehen. Die letzten drei Jahrzehnte brachten was man gewöhnlich als wissenschaftliche Betriebsführung bezeichnet, und die letzten Jahre führten dann die äußere Organisation mancher Unternehmungen auf der Verbandsbasis herbei, was alles zum Teil mit einer durchgreifenden inneren Neuorganisation, der betrieblichen Rationalisierung, zusammenhing.

Die von der Seite der Sachverfassung sich ergebende Notwendigkeit einer Arbeitsorganisation hat zunächst eine sachliche Gliederung des Unternehmungsbetriebs zur Folge, demgemäß beispielsweise eine Maschinenfabrik bestehen kann aus den Betrieben Modelltischlerei, Gießerei, Schmiede, mechanische Werkstätten (Fräserei, Dreherei usw.), Kesselschmiede, Montage, Werkzeugbau, Kraftzentrale und Betriebswerkstätten (mit Schreiner, Anstreicher, Maurer usw.). Obwohl die Arbeitsorganisation letzten Endes vom Unternehmungszweck, zu produzieren und zu verkaufen, bestimmt wird, entstehen doch von Anfang an auch von der personalen Seite des Betriebs Organisationserfordernisse aus der Art oder der Zahl der Arbeiter oder aus beiden. Diese Organisationserfordernisse liegen einmal im Bereich der Arbeitsverfassung, sodann im Bereich der Personalverfassung. Die sich im Gebiet der Arbeitsverfassung ergebende Organisation ist in erster Linie eine Ordnung der am Unternehmenszweck beteiligten Menschen nach ihren Funktionen. Die erste Funktionenscheidung ergab sich schon in den Frühzeiten der Manufaktur- und Fabrikindustrie. Zwar bedienten sich bis über die letzte Jahrhundertwende hinaus in Deutschland manche Fabrikanten außerhalb des Betriebs stehender Kaufleute zum Absatz ihrer Erzeugnisse; es handelte sich dabei meist um kleine Fabrikanten wie etwa in der Remscheider Gegend. Die Regel war das nicht. In den Betriebsformen, die Sombart² als erweiterten Gehilfenbetrieb, Individualbetrieb im Großen und gesellschaftlichen Betrieb im Kleinen bezeichnet, war der Fabrikherr nicht selten sowohl Fabrikant als Kaufmann als Arbeiter unter Arbeitern. Zumeist hingegen hatte ein Handwerks-Fabrikherr, später der Techniker- oder Ingenieur-Fabrikherr eine kaufmännische Stütze, wie sich der Kaufmanns-Fabrikherr einen handwerksgeschulten Meister zu Hilfe holte. Die fortschreitende Technik zusammen mit der allgemein erweiterten Arbeitsteilung und Vergrößerung der Betriebe brachte eine immer stärkere Arbeitsgliederung und

¹ Vgl. Wilbois, J., und Vanuxem, P.: *Essai sur la conduite des affaires et la direction des hommes*. Paris 1919; Wilbois, J.: *Le chef d'entreprise, sa fonction et sa personne*. Paris 1926; Crespin, G., u. Wilbois, J.: *La direction des ateliers et des bureaux*. Paris 1927.

² Sombart: *Gewerbewesen I*. Berlin u. Leipzig 1929 (Sammlung Göschen). S. 24—25.

damit eine immer ausgesprochenere Arbeitsorganisation, die heute die großen Unternehmungen aus einem kaufmännischen und einem technischen Teil bestehen läßt, über die sich ein zentrales Direktorium erhebt. „Gleichsam wie die Gebäude entwickeln sich auch die Beamten, aus dem ehemaligen Schreiber wird der erste Buchhalter und aus den besten Arbeitern die Werkführer und Untermeister“¹. Es bildet sich eine die Arbeitsorganisation tragende Hierarchie aus, deren Glieder indessen sowohl bezüglich der arbeitlichen als bezüglich der mehr personalen Funktionen keine für alle Zeiten feststehenden Funktionen ausüben. In den ersten Zeiten der Manufaktur- und Fabrikindustrie z. B. zahlte der Fabrikherr den Lohn an seine Arbeiter selbst und gar mancher Unternehmer hielt an diesem Brauch fest, als die Betriebe schon merklich größer geworden waren, um in persönlicher Föhlung mit seinen Arbeitern zu bleiben, wie etwa der Franzose Léon Harmel noch in den achtziger Jahren. Dagegen kam es in den ersten Jahrzehnten der Fabrikindustrie auch nicht selten vor, daß Arbeiter ihren Hilfsarbeitern das Arbeitsentgelt zu zahlen hatten. Schon in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts wurden die Arbeiter oft von ihrem Meister ausgelöhnt. Im Akkord-Meistersystem lag sowohl die Lohnfestsetzung als die Lohnvergütung beim Meister. Kurz vor der Jahrhundertwende ging die Lohnberechnung allmählich von den Meistern oder Meistergehilfen in die Lohnbüros über, die heutigentags in großen Werken selbst bei stark mechanisiertem Bürobetrieb eine ganze Reihe von Arbeitnehmern beschäftigen.

Die Hierarchie des Betriebs ist offensichtlich über ihre Natur als Rückgrat der Arbeitsverfassung hinaus als ein wesentliches Charakteristikum der Personalverfassung zu betrachten, wie ja auch die Ordnung der in der Arbeitsverfassung eingespannten Menschen weniger unter arbeitsorientierten als unter personalen Gesichtspunkten erfolgen kann. Vor der Behandlung der Personalverfassung indessen müssen diese Vorbemerkungen noch mit einigen Strichen ergänzt werden.

Auch die gewerblichen Betriebssysteme der Manufaktur- und der Fabrikindustrie sind, wie alle anderen Arbeitsbetriebsformen, nicht in kurzer Zeit geworden und haben sich nicht unverändert erhalten.

Ganz allgemein gesehen, entstanden die Industriebetriebe durch Neugründung und durch Maschinisierung von Manufakturbetrieben; die Neugründung geschah dabei außer in der Form einer reinen Neugründung auch als eine Art Werkfortsetzung auf der Grundlage der Hausindustrie oder des Handwerksbetriebs, der verselbständigt, vergrößert und maschinisiert wurde². Für die ganze Zeit der Entwicklung muß im

¹ Roesky a. a. O. S. 29.

² Mit Recht wendet sich Sombart gegen die vor allem durch die Darstellung bei Marx aufgekommene Behauptung, „die Manufaktur sei in allen Fällen ein Durchgangsstadium zur Fabrik, sei immer eine Noch-nicht-Fabrik“ (Das Wirtschaftsleben

Auge behalten werden, daß nicht nur Hausindustrie, Manufaktur- und Fabrikindustrie neben einander bestehen, sondern daß die Hausindustrie derart mit der Fabrikindustrie — und für die erste Zeit auch mit der Manufakturindustrie — verbunden ist, daß manche Unternehmungen sich sowohl auf einen Fabrikbetrieb als auf die Hausindustrie stützen. So beschäftigte im Jahre 1857 die Flachsgarn-Maschinen-Spinnerei zu Erdmannsdorf 455 Personen in der Spinnerei, 79 Personen in der Bleich- und Appreturanstalt und 14 Personen in der Weberei, dazu aber noch 1040 Personen als Lohnweber außerhalb der Fabrik¹. Bei mittleren Unternehmungen, z. B. in der bergischen Kleineisen- und Bandindustrie, kommt diese gemischte gewerbliche Betriebsform noch heute recht oft vor. Die außerhalb des Fabrikbetriebs Arbeitenden — wie z. B. die Außenwirker — sind z. T. Heimarbeiter herkömmlichen Stils, zum Teil mit eigenen Maschinen im eigenen oder gemieteten Raum arbeitende Hausgewerbetreibende.

Daneben haben sich innerhalb des Systems der Fabrikindustrie einige besondere Betriebsformen herausgebildet, wie die Lohnfabrik und die Mietfabrik. In den Lohnfabriken — die sich z. B. in Deutschland bei Wollkämmereien, Färbereien, Appreturanstalten und Verzinkereien finden — wird die Arbeit an fremdem Stoff ausgeübt und dieser dem Auftraggeber in der bearbeiteten Gestalt zurückgegeben. Sie stehen dem Gewerbebetriebssystem der Hausindustrie nahe, gehören indessen nicht notwendig zu den kleinen Betrieben; die Wollkämmereien z. B., die zu meist als Unternehmen in Aktiengesellschaftsform betrieben werden, gehören zu den größten Werken der Textilindustrie. Als Auftraggeber treten entweder Industrieunternehmungen der produktionsmäßigen Vor- oder Nachstufe auf oder Großhändler, die den Rohstoff einkaufen und erst das fertige Fabrikat wieder verkaufen. Bei der — z. B. in der englischen Textilindustrie verbreiteten — Mietfabrik stellt ein Unternehmer Fabrikraum, Kraftquelle und Werkzeugmaschinen; ein anderer Unternehmer, der eigentliche Fabrikant, mietet diesen Produktionsapparat und beschäftigt in der Fabrik die von ihm angenommenen Arbeiter. In England ist die Mietfabrik häufig zugleich Lohnfabrik². Die

im Zeitalter des Hochkapitalismus. III. Bd. von: Der moderne Kapitalismus. München u. Leipzig 1927, S. 769). Auch Mantoux bezeichnet jene Behauptung als irrtümlich und fügt hinzu, daß die Manufakturindustrie zu keiner Zeit ein vorherrschendes gewerbliches Betriebssystem war, und daß an ihrer Seite bis ganz zuletzt die Lebensfähigkeit früherer Systeme trotz ihres Niedergangs nicht aufhörte, sich zu manifestieren (Mantoux, Paul: The industrial revolution in the eighteenth century. London 1928, S. 91).

¹ Zeitschr. d. Centralvereins in Preußen f. d. Wohl d. arbeitenden Klassen. 1. Jg. (1858), S. 83.

² Wiedenfeld, K.: Gewerbepolitik. Berlin 1927, S. 9 u. S. 83. Vgl. auch Bredt, J. V.: Die Lohnindustrie, dargestellt an der Garn- und Textilindustrie von Barmen Berlin 1905.

betriebssoziale Relevanz dieser besonderen gewerblichen Betriebsarten liegt vorzüglich in der Kapitalverteilung begründet, die einerseits einen tüchtigen aber kapitalarmen Menschen zum Unternehmer aufsteigen läßt, und die andererseits eine verschobene Machtverteilung bedeutet.

Im einzelnen setzte sich die industrielle Revolution zu ganz verschiedenen Zeiten und teilweise auch in verschiedener Art durch. Ihr Hereinbrechen wird jetzt allgemein mit dem Jahr 1760 angenommen. England ging mit der Industrialisierung voran; Frankreich und die Vereinigten Staaten von Amerika folgten¹. In Deutschland waren, anders als in England, um 1800 „Maschinenwerkstätten“ noch eine Seltenheit². Nach den Freiheitskriegen machte alsdann das Maschinenwesen bedeutende Fortschritte. Piette² konnte 1840 bemerken, „daß manche Zweige desselben jetzt einen Standpunkt erreicht haben, dessen wir uns, selbst England und Frankreich gegenüber, mit Recht rühmen dürfen“. Aber noch 1879 sagt Thun³: „Die moderne Fabrikindustrie ist in größerem Maßstabe erst in den letzten 20—30 Jahren entstanden, und die Weberei ist noch weit davon entfernt, überwiegend mit Kraftstühlen betrieben zu werden.“ Mit Bezug auf die führenden Kulturländer der Welt — England, Frankreich, Vereinigte Staaten von Amerika und Deutschland — läßt sich behaupten, daß die moderne Großindustrie in den sechziger Jahren des 19. Jahrhunderts das Anfangsstadium verläßt und ihren Siegeslauf beginnt. Während in diesen Ländern eine ziemlich gleiche Ent-

¹ Vgl. Mantoux, P.: The industrial revolution in the eighteenth century. London 1928; Cunningham, W.: The growth of english industry and commerce in modern times. Cambridge, wiederholt aufgelegt, 1925 in 2 Bänden; Ballot, Ch.: L'introduction du machinisme dans l'industrie française. Lille u. Paris 1923; Clark, V. S.: History of manufactures in the United States. Washington (Carnegie Institution), I. Bd. 1916, Bd. II. 1928; Sombart, W.: Der moderne Kapitalismus. 3 Bände. München u. Leipzig, I. Bd., 2. A., 1916; II. Bd., 2. A., 1917; III. Bd., 1927; Kulischer, J.: Die Ursachen des Übergangs von der Handarbeit zur maschinellen Betriebsweise um die Wende des 18. und in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts. In: Jahrb. f. Gesetzg., Verw. u. Volksw., 30. Jg. (1906), S. 31—79; Diehl, K.: Die sozialpolitische Bedeutung des technischen Fortschritts. In: Jahrb. f. Nationalök. u. Stat. III. F., 36. Bd. (1908), S. 167—224; v. Schulze-Gävernitz, G.: Die Maschine in der kapitalistischen Wirtschaftsordnung. In: Archiv f. Sozialwiss., 63. Bd. (1930), S. 225—273. Als Spezialarbeit vgl. z. B. Brauns, H.: Der Übergang von der Handweberei zum Fabrikbetrieb in der Niederrheinischen Samt- und Seiden-Industrie und die Lage der Arbeiter in dieser Periode. In: Staats- u. sozialwiss. Forsch. (hrsg. von Schmoller), 25. Bd. (1906).

² Piette, L.: Die Nützlichkeit der Maschinen für die Abnehmer und Arbeiter nebst einigen Bemerkungen über die gegenseitigen Pflichten der Fabrikherren und Arbeiter. Köln 1840, S. 76.

³ Thun, A.: Die Industrie am Niederrhein und ihre Arbeiter. In: Staats- u. sozialwiss. Forsch. (hrsg. von Schmoller), 2. Bd. (1879), S. 37.

wicklungslinie vorliegt, haben die Dinge z. B. in Rußland einen ganz eigenen Weg genommen¹.

Solange in den Betrieben der Manufaktur- und der Fabrikindustrie die Zahl der beschäftigten Arbeiter gering, sowie das Ausmaß der Sachverfassung bescheiden war, und insofern die jeweilige Konkurrenz der Fabrikanten und Händler am Warenmarkt enge Grenzen behielt, solange konnten menschliche Gesichtspunkte die vorzüglichen Bestimmer der betrieblichen Personalverfassung bleiben. Je stärker aber die Konkurrenz wuchs, die Betriebe sich vergrößerten und der Maschinenapparat sich ausbildete, um so mehr trat zu der Ent-Wurzelung der Menschen vom Mutterboden der Natur und der Ent-Heimung der Arbeiter im fremden Betrieb eine Ent-Geltung des Menschen im Betrieb, ein gewisses Dahinschwinden der Bedeutung des arbeitsausführenden Menschen für den Produktionsprozeß. Es erfolgte eine Quasi-Autonomisierung der Betriebe in dem Sinne, daß sozusagen die Existenz eines Betriebs allein das Verlangen nach seiner Erhaltung rechtfertigte. Daraus ergaben sich höchst bedeutsame Folgen. Die Betriebe stellten sich nicht nur selbständig neben die Menschen, sondern legten sich gewissermaßen als die Menschen überragendes Gebilde über die in ihnen tätigen Menschen, machten ein Vorrecht im Hinblick auf die Menschen geltend und forderten restlose Einordnung in den Betrieb, sowie Unterordnung unter ein den Betrieb beherrschendes unpersönliches Etwas, unter ein objektives Prinzip². Wo aber Unterordnung unter ein objektives Prinzip Platz greift, tritt Entpersönlichung und Versachlichung ein.

Diese schon zu Beginn der Manufaktur- und Fabrikindustrie einsetzende Versachlichung des Betriebslebens hat bis auf den heutigen Tag eine Reihe von Phasen durchgemacht, die insbesondere durch technische und wirtschaftliche Umstände bestimmt wurden. Sie stellt ein Grundcharakteristikum der Fabrikindustrie dar und ist sowohl für die betrieb-

¹ Vgl. darüber die eingehende Darstellung bei Tugan-Baranowsky, M.: Geschichte der russischen Fabrik. Berlin 1900 (Zeitschr. f. Sozial- u. Wirtschaftsgeschichte, 5. Ergänzungsheft).

² Die Erklärung für diese Autonomisierung des Betriebs ist leicht bei Verwendung der psychologischen Darlegungen von Georg Simmel in seiner Arbeit „Über soziale Differenzierung“ (in: Staats- u. sozialwiss. Forsch., hrsg. von Schmoller, 10. Bd., 1890, S. 58—59). Man könnte etwa sagen: Die Betriebe arbeiten unmittelbar und mittelbar für eine anonyme Vielheit von Menschen, dienen ihrer Funktion nach also nicht Einzelnen. Wie aber Ideal und Interessen in demselben Maße objektiv erscheinen, als sie für einen unübersehbaren großen Kreis von Menschen gelten, so erlangt der Betrieb infolge seiner Bedeutung für viele Menschen einen Wertcharakter, von dessen Anerkennung bis zur Prinzip-Objektivierung und Autonomisierung nur ein Schritt ist. (Simmel sagt u. a.: „Ich halte es nicht für zu kühn, wenn ich das sogenannte sachliche, unpersönliche, ideale Interesse ausdeute als entstanden aus einem Maximum in ihm zusammen strömender Interessen; dadurch erhält es seinen verklärten, scheinbar über allem Persönlichen stehenden Charakter.“)

liche Personalverfassung als für die einzelnen sozialen Prozesse und Beziehungen im Betrieb von großer Bedeutung geworden.

1. Wandlungen in der betrieblichen Personalverfassung.

Die seit dem Hereinbrechen der industriellen Revolution eintretenden Wandlungen in der betrieblichen Personalverfassung wurden durch eine Reihe von betrieblichen und außerbetrieblichen Momenten bestimmt.

Von außerhalb des Betriebs kamen Wellen und Stöße auf den Betrieb, welche seine Grundfesten zu unterspülen und sein Inneres zu erschüttern drohten, wenn nicht in stets wachsender Arbeit den anstürmenden Gewalten ein zu wirksamer Tat gewordenes Wollen, das unternehmerische Können und Handeln, entgegentrat. Der Betrieb mußte wirtschaftlichen und technischen Anforderungen genügen. Diese verlangten außer der Deckung neu entstandener Bedürfnisse um der Wettbewerbsfähigkeit am Markt willen auch die Befriedigung des bereits vorhandenen Bedarfes zu niedrigeren Preisen begleicher Güte. Das alles war nur möglich, wenn die Lage an den Märkten richtig erkannt und außerdem die Sach- und Arbeitsverfassung des Betriebs fortgesetzt den neuesten Möglichkeiten entsprechend umgestaltet wurde, was ohne ein kapitalmäßiges Vermögen nicht anging. Da der Betrieb aber nicht nur sachliche Produktionsstätte, sondern auch Stätte menschlicher Arbeit ist, hatte der Unternehmer die im Betrieb tätigen Menschen gegen betriebliche Beeinträchtigungen ihres persönlichen Wohlergehens unmittelbar und mittelbar zu schützen. Als dies nur zu oft nicht geschah und offenbar wurde, daß durch das Betriebsleben Schädigungen des Volkskörpers entstanden, mußte der Staat als Wächter des sozialen Lebens mit gesetzlichen Bestimmungen in das Leben des Betriebs eingreifen. Menschliche Nöte und Mißstände im Betrieb hatten schon vorher den Betrieb zu einem Herd sozialer Unruhe werden lassen; die staatlichen Maßnahmen vermochten wegen ihrer naturgemäßen Unzulänglichkeit keine Behebung dieser Unruhe. Deren Wellen schlugen über den Betrieb hinaus und brachten im außerbetrieblichen Leben mancherlei Sozialgebilde zur Entstehung, die in irgendeiner Hinsicht Machtpositionen gegenüber dem Betriebsleben erstrebten und erreichten. Die organisierte Arbeiterschaft erzielte auf gesetzlichem Wege und durch Verhandlungen mit den Unternehmern sowohl bessernde Umgestaltungen der Personalverfassung, als der Sach- und der Arbeitsverfassung, als auch Besserung der sozialen Verhältnisse im Betrieb überhaupt. Die Machtgeltendmachung und drohende wie tatsächliche Übergriffe seitens der Arbeiter und die Eingriffe des Staates führten die Unternehmer zu sozialpolitischen Vereinigungen zusammen.

In der Hauptsache wurden die Wandlungen in der betrieblichen Personalverfassung herbeigeführt

a) durch den Übergang vom Handarbeits-Kleinbetrieb zum Maschinenarbeits-Großbetrieb,

b) durch veränderte unternehmerische Anschauungen bezüglich des Arbeitsverhältnisses und durch unternehmerische Eingriffe in die gewachsene betriebliche Personalverfassung,

c) durch staatliche Beeinflussungen der Menschenordnung im Betrieb,

d) durch die Einwirkungen überbetrieblicher Organisationen der Betriebsbeteiligten (Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Verbände).

a) Die durch den Übergang vom Handarbeits-Kleinbetrieb zum Maschinenarbeits-Großbetrieb herbeigeführten Wandlungen in der betrieblichen Personalverfassung werden charakterisiert durch einen Prozeß der Differenzierung und Integration, der einmal eine hierarchische Gliederung der im Betrieb tätigen Menschen unter einheitlicher Leitung umfaßt und sodann eine Fortbildung der Unternehmungsform zur Folge hat.

Der sich nicht mehr auf Bedarfsdeckung beschränkende Handwerksmeister besitzt neben seiner Funktion als stoffgestaltender Arbeiter noch eine andere wirtschaftliche Funktion, welche sich über diese wölbt und die vollberuflich zum erstenmal im Kaufmann einen selbständigen Träger findet: die Unternehmerfunktion. Der große Handwerker, dessen Arbeit auch einen, wenn selbst nur geringen Kapitalbesitz zur Voraussetzung hat, nimmt neben dieser Arbeits- und neben dieser Unternehmerfunktion noch die Kapitalstellerfunktion wahr. In der Manufaktur- und Fabrikindustrie setzt sich nun allmählich ein Umschwung durch, der „in einer immer weitergehenden persönlichen Scheidung der produktiven Faktoren einerseits und in der Wiederkombination derselben durch höhere Formen der Geschäftseinheit andererseits“¹ besteht. „Die charakteristische Tendenz des einreißenden Großbetriebs ist es, daß der Inhaber des Kapitals, der Leiter des Geschäfts und der Arbeiter als verschiedene Personen auftreten. In der Proportion dieser zentrifugalen Tendenz mußte die gegenteilige zentripetale höhere Formen der Einheit ausbilden, für die Gesellschaftung der persönlich geschiedenen Faktoren wirksam sein¹.“ Dies geschah durch Wandlungen in der Unternehmungsform und in der personalen Betriebsorganisation. Mit dem Übergang vom privaten Kleinbetrieb zum privaten Großbetrieb schied sich zunächst die leitende Arbeit von der ausführenden Arbeit. Der Fabrik- oder Industriebherr blieb Unternehmer und Kapitalbesitzer, d. h. unbeschränkter Betriebseigentümer, in dessen Dienst Arbeiter traten. Eine ansehnliche Zahl von Betrieben wuchs indessen rein äußerlich ge-

¹ Schäffle, A.: Das heutige Aktienwesen im Zusammenhang mit der neueren Entwicklung der Volkswirtschaft. In: Deutsche Vierteljahrs-Schrift, Jg. 1856, Heft 3, S. 261—262.

sehen derart, und die in ihnen zu vollbringende Arbeit wurde so vielseitig, daß im allgemeinen weder das notwendige Kapital und die erforderliche unternehmerische Leistung, noch eines dieser beiden von einer einzelnen Person gestellt werden konnte. Es mußte deshalb sowohl eine Trennung der beiden Funktionen des Kapitalstellens und des Unternehmens und deren Übertragung auf mehrere Personen geschehen, als auch eine auf die spezialisierten Unternehmungs- und Arbeitsfunktionen sich stützende betriebliche Hierarchisierung.

Obwohl es schon in den ersten Zeiten der industriellen Revolution in manchen Ländern Unternehmer gab, die nicht zugleich Kapitalisten waren, läßt sich doch eine Linie fortgesetzter Verselbständigung der Funktionen des Kapitalstellens und des Unternehmens aufzeigen. Nicht selten blieb zunächst der Unternehmer noch Teilkapitalist. Es gelang ihm, in der Form eines sogenannten stillen Gesellschafters einen Kapitalsteller zu gewinnen, der im Vertrauen zu der Fähigkeit des Unternehmers seine Kapitalmittel überließ, auf eine eigentliche Mitarbeit verzichtete und sich mit einer festen Verzinsung der Einlage begnügte, vielleicht aber auch darüber hinaus eine Gewinnbeteiligung zur Voraussetzung der Kapitalstellung machte; oder es gelang — vorzüglich in der Frühzeit der modernen Industrie — staatliche Subventionsgelder zu beziehen; oder aber es war möglich, das Unternehmen infolge der Kapitalhilfe von Familienmitgliedern als Familienunternehmen zu erhalten. Während die stille Beteiligung in der Gegenwart nur noch in kleineren und mittleren Unternehmen vorkommt, bei den großen Werken die Obligationenübernahme an ihre Stelle getreten ist, gibt es selbst heute noch eine Reihe von Familienunternehmungen, die sich allerdings zum Teil einer der Formen gesellschaftlicher Unternehmungen des geltenden Rechts bedienen. Indessen sind diese Familienunternehmen im Lauf der Zeit ihres ursprünglichen Charakters zumeist verlustig gegangen, insofern ein Familienglied höchstens mit-unternehmerisch tätig und vielleicht nicht einmal mit-entscheidend im Betrieb ist, oder insofern als die Form des Familienunternehmens nur den Mantel abgibt für die Erfüllung der Kapitalfunktion. So liegt selbst bei diesen Familienunternehmen zum Schluß jene Scheidung der Funktionen vor, die ein wesentliches Charakteristikum der allgemeinen Entwicklungslinie ist. Diese Linie zeigt schon um die Wende zum 19. Jahrhundert neben der Heranziehung eines Kapitalisten die Hereinnahme eines Kapitalisten in den Betrieb als Kapitalträger und Mitunternehmer im sogenannten Kompaniegeschäft. Damit wurde jenem betrieblichen Bedürfnis nach einer Spezialisierung in der Unternehmensleitung entsprochen, das der stille Teilhaber nicht erfüllen konnte. Aber auch dieser Fortschritt genügte auf die Dauer den steigenden Anforderungen an Kapital und Unternehmensführung nicht. Vor allem war die Beständigkeit des Betriebs nicht sichergestellt, sei es, weil die Höhe

des zusammengebrachten Kapitals und dessen persönliche Gebundenheit für die Dauer den Ansprüchen auf Erhaltung, Ausgestaltung und Erweiterung des Betriebs nicht genügen konnte, sei es, weil mit dem Tode des kapitalstellenden Mitträgers der Unternehmung die persönliche Stütze sowie oft auch die Kapitalhilfe fiel und eine brauchbare Nachfolge nicht ohne weiteres zur Verfügung stand¹. Welche Schwierigkeiten ein unbefriedigter Kapitalbedarf bereiten kann, haben die meisten der Unternehmer, besonders die Pioniere der industriellen Frühzeit, erfahren. Alfred Krupp z. B. mußte seinem freundschaftlichen Mitleiter im Betrieb, Sölling, die Erhöhung seiner Kapitaleinlage sozusagen abringen². Was der Tod eines großen Unternehmers in unternehmerischer Hinsicht bedeuten kann, hat noch in diesen Jahren das Ableben von Hugo Stinnes gezeigt. So ist denn die Aktienunternehmung mit einer gewissen inneren Notwendigkeit zum vorzüglichen Träger großer industrieller Betriebe geworden. Sie vermag die verhältnismäßig beste Vereinigung der produktiven Faktoren für den Großbetrieb zu bieten, weil sie „das größtmögliche Kapital und die ausgebildetsten Arbeiter zur freiesten und doch verantwortlichen Disposition der intelligentesten und unternehmendsten Leiter stellt und jeden der drei persönlich geschiedenen Faktoren des Betriebs am Interesse jedes andern beteiligt“³. Allerdings ist infolge der Beschränktheit alles Menschlichen diese grundsätzliche Möglichkeit im Alltag des Lebens nur zu selten Wirklichkeit geworden. Von den beiden Formen der Aktien-Unternehmung bedeutet die Aktienkommanditgesellschaft eine Art Vorstufe zur reinen Aktiengesellschaft. Sie steht ihrem Wesen nach „in der Mitte zwischen der ein- oder mehrfachen (privaten oder kollektiven) Individualwirtschaft und der föderalen (anonymen) Großindustrie“⁴. Bei ihr sind mehrere Unternehmer Teilkapitalisten, die durch Aktien-Beiträge kapitalmäßig gestützt werden. Wegen ihrer persönlichen Haftung nehmen die Geschäftsinhaber der Aktienkommanditgesellschaft den Aktionären gegenüber eine starke Machtstellung ein. Bei der reinen Aktiengesellschaft dagegen, die im Lauf der Jahrzehnte die Aktienkommanditgesellschaft fast verdrängt hat, ist es nicht erforderlich, daß noch irgendeine Verbindung zwischen Kapitalsteller- und Unternehmerfunktion besteht, obwohl dies nicht selten vorkommt. Die Aktiengesellschaft eröffnet deshalb für unternehmerisch begabte aber kapitallose Persönlichkeiten weite unternehmerische Betätigungsmöglichkeiten. Da im allgemeinen die Kapitalsteller bei ihr

¹ Schäffle a. a. O. S. 263 sagt sehr schön: „Welche Not in individuellen Betrieben, wenn durch einen Erbfall das Geschäft an einen unfähigen Sohn gelangt, dem nach menschlicher Schwäche im Durchschnitt die sokratische Weisheit des Gnothiseauthon abgeht.“

² Vgl. Berdrow, W.: Alfred Krupp. 2. A., I. Bd. Berlin 1928, S. 182 ff.

³ Schäffle a. a. O. S. 265.

⁴ Schäffle a. a. O. S. 267.

leicht wechselbar sind und keine physischen Personen zu sein brauchen, wird dem Betrieb die Beschaffung neuer Kapitalmittel wesentlich erleichtert. Die Größe der verfügbaren Kapitalien gestattet, wenn auch nur in beschränkten Grenzen, eine gewisse Beständigkeit in der Beschäftigung von Arbeitnehmern, die nicht gleich beim Ausbleiben von Aufträgen und beim Beginn von Wirtschaftskrisen entlassen werden müssen. Obwohl Zwiespalte zwischen Unternehmerüberzeugung und Kapitalinteresse nicht selten sind¹, wirkt sich die Verantwortung der Unternehmensleitung gegenüber den in bestimmter Blickrichtung außerhalb des Betriebs stehenden Kapitalgebern dahin aus, daß die Leitung sich als Organ des autonomisierten Betriebs fühlt, dessen wirtschaftlicher Ertrag vor allem zu sichern und zu erhalten ist. Es tritt damit das Moment der Sachlichkeit auf einer besonderen Grundlage in den Betrieb, welches sich sowohl in der Personalverfassung als in den sozialen Prozessen des Betriebs zum Nachteil der Arbeiter auswirken kann, aber nicht notwendig muß. Allerdings liegen aus der Zeit nach 1850 manche Klagen vor, daß in den Aktiengesellschaften das Persönliche im Betrieb zurücktrete; aber schon um die Mitte des 19. Jahrhunderts finden sich z. B. in den Prospekten süddeutscher Aktiengesellschaften häufig Hinweise über Wohlfahrtseinrichtungen zugunsten der Arbeiterschaft, und in Generalversammlungen französischer Eisenbahngesellschaften ist es z. B. vor der letzten Jahrhundertwende wiederholt vorgekommen, daß die Unternehmensleitung wegen der sozialen Lage der Werkstätigen befragt wurde und nach dem wirtschaftlichen einen „moralischen“ Bericht erstattete². Jedenfalls ist heute die Anonymisierung, die Versachlichung des Betriebslebens allgemein derart entwickelt, daß kein großer Unterschied besteht zwischen der betrieblichen Personalverfassung und den sozialen Prozessen eines großen Familienunternehmens und eines in der Form der Aktiengesellschaft geführten industriellen Großunternehmens. Selbst die soziale Betriebspolitik des Wohlwollens für die Arbeiterschaft, die Karl Friedrich v. Siemens als derzeitiger Aufsichts-

¹ Einsichtige amerikanische Bauarbeiter sagten deshalb 1834: „Wir wollen nicht zu hart gegen unsere Arbeitgeber sein, sie sind die Sklaven der Kapitalisten, wie wir es ihnen gegenüber sind.“ (Geck: Geschichtliche Entwicklung der Arbeiterbildungsbestrebungen in den Vereinigten Staaten von Amerika. In: Archiv f. d. Gesch. d. Sozialismus u. d. Arbeiterbewegung. Bd. 14, 1929, S. 396—397.)

² Vgl. Sorel, G.: *Matériaux d'une théorie du prolétariat*. Paris 1921, S. 163: „La fabrique exploitée par la société anonyme ne connaît point de volontés libres, mais des fonctions réglées; les employés supérieurs sont des salariés dont l'œuvre doit être coordonnée à l'œuvre des ouvriers“; über die französischen Eisenbahnen berichtet Jannet, C.: *L'organisation chrétienne de l'usine et la question sociale*. In: *La Réforme Sociale* 12. Jg. (3^e sér. t. IV, 1892) S. 898—899. — Über soziale Probleme der Aktiengesellschaft siehe z. B. Planitz, H.: *Die Stimmrechtsaktie*. Leipzig 1922. Insbes. § 1. Demokratie des Kapitals, Verwaltungsabsolutismus.

ratsvorsitzender der beiden Siemens-Aktiengesellschaften über die Köpfe der beiden Gesellschaftsvorstände hinweg zu verwirklichen sucht, beweist zwar, daß einzelne starke Persönlichkeiten ungewöhnliche Dinge tun können, macht aber auch offenbar, daß sie der Versachlichung des Betriebslebens keinen Einhalt zu bieten vermögen.

Die angezeigte Linie der Entwicklung mag an der Geschichte der rheinischen Montanindustrie kurz erläutert werden¹. Bis gegen 1840 herrschte hier der Einheitsbetrieb vor, der sich auf eine Stufe des Produktionsprozesses beschränkt; gemischte Werke, welche mehrere Stufen des Produktionsprozesses umfassen, blieben selten. So waren beispielsweise in der Eisenindustrie Erzgrube und Hochofenwerk in der Regel Objekte verschiedener Unternehmungen. Die Kapitalbedürfnisse konnten zumeist von einzelnen Unternehmern befriedigt werden. Nur im Bergbau überwog bereits mit der Gewerkschaft die Kapitalgesellschaft, in die sich die mittelalterliche gewerkliche Arbeitsgenossenschaft verwandelt hatte. Um 1840 zeigten sich die Anfänge der etwa 1870 einsetzenden neuen Zeit in der Industrie, an deren Schwelle die Scheidung von leitender und ausführender Arbeit allgemeiner erfolgte und in deren Verlauf die Trennung von Kapitalbesitztum und Unternehmertum in der Industrie sich durchsetzte. Die Produktion der einzelnen Werke wurde auf eine breitere Kapitalgrundlage und eine höhere Arbeiterzahl gestellt. Aber es blieb noch eine seltene Erscheinung, daß in einem Unternehmen eine Kohlenzeche und eine Hütte verbunden waren. Allerdings machte sich von seiten der Hüttenwerke das Bestreben geltend, die Gewinnung des wichtigsten Rohstoffes selbst zu besorgen, um in der Belieferung unabhängig zu bleiben. Daneben trat in den Hüttenwerken aus Gründen wirtschaftlicher Betriebstechnik—insbesondere zur Ausnutzung der Hochofengase— und um der nachgewiesenen Güte des Produktes willen zu der Verhüttung die Weiterverarbeitung des Roheisens zu Stahl und Stahlfabrikaten. Andererseits wollten die Stahlwerke in den Hochöfen billige Kraftquellen erhalten sowie sich durch die Eigenherstellung des Roheisens ihren Verarbeitungsstoff in bestimmter gleichmäßiger Qualität sichern und schritten zur Angliederung entsprechender Betriebe. So entstanden und entfalteten sich an der Ruhr und der Saar die großen Hüttenunternehmungen, bei denen das gemischte Werk zur regelmäßigen Erscheinung wurde. Der Großbetrieb gewann auf den unteren Produktionsstufen bereits deutlich das Übergewicht und trat auf den Zwischenstufen schon ganz in den Vordergrund. Infolgedessen vermochten nur wenige Unternehmer noch den erheblichen Kapitalansprüchen zu genügen; es wurde die private Beschaffung von Krediteinlagen durch die Kapitaleinlage mit Gewinnbeteiligung und das öffentliche Verfahren der Aktienauf-

¹ Vgl. hierzu Wiedenfeld, K.: Ein Jahrhundert rheinischer Montan-Industrie 1815—1915. Bonn 1916.

legung verdrängt. Wenn auch die Familientradition einzelne Unternehmer bestimmte, durch Kreditnahme die kapitalmäßige Öffnung und Vergesellschaftung des Betriebs zu vermeiden und die Selbständigkeit des Betriebs zu erhalten, so trat doch die Aktiengesellschaft in Bergbau und Hüttenwesen ihren Vormarsch an. Die Unternehmungsform der Aktiengesellschaft wurde für die rheinische Montanindustrie von großer Bedeutung, weil sie den Zufluß ausländischen Kapitals erleichterte, ohne den die industrielle Entwicklung nicht in dem geschehenen Maße hätte erfolgen können, da Deutschland um die Mitte des vorigen Jahrhunderts ein überwiegend agrarisches Land mit geringer und langsamer Kapitalbildung war. Seit 1870 gesellte sich in dem Streben nach Marktunabhängigkeit zu der Betriebsvergrößerung eine fortgesetzte Betriebskombination, die zu den gewaltigen Werken und Unternehmungen der Gegenwart führten. Abgesehen vom Bergbau — bei dem zwar die Gewerkschaft noch eine verbreitete Unternehmungsform darstellt, bei dem aber auch gelegentlich Umwandlungen von Gewerkschaften in Aktiengesellschaften erfolgt sind — werden diese Unternehmungen zumeist in der Form der Aktiengesellschaft geführt. Nur wenige Unternehmungen erhielten sich als Familienwerke bis in unsere Zeit hinein, ohne die Aktiengesellschaftsform anzunehmen — wie z. B. diejenigen von Böcking, Röchling, Stumm — oder aber, um sie nicht wesentlich mehr als eine Rechtsform bleiben zu lassen — wie z. B. bei Krupp —. Selbst kleinere Unternehmungen gingen, auch wenn kein kapitalmäßiges Bedürfnis vorlag, in steigendem Ausmaß zur Aktiengesellschaftsform über¹.

Aus der Verselbständigung der Unternehmer-, Kapitalsteller- und Arbeiterfunktion ergaben sich Folgen, die allgemein in der sozialen Betriebsstellung der Beteiligten und sodann in den verschiedenen Anteilen der Funktionserfüller am Arbeitsertrag ihren Ausdruck fanden. Deshalb haben betriebspolitische Erwägungen die Unternehmer, ertragspolitische und betriebssozialpolitische Bestrebungen die Arbeiter zu Versuchen geführt, den Arbeitern die eine oder die andere der ihnen abgehenden Funktionen zu verschaffen, sie aus Nur-Arbeitern zu Mit-Kapitalisten oder zu Mit-Unternehmern zu machen, woraus sich teilweise Wandlungen in der betrieblichen Personalverfassung ergaben.

Schon aus der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts sind Produktionsgenossenschaften der Arbeiter bekannt, die auf der Idee beruhten, „daß der Arbeiter selbst als Unternehmer auftritt, und als solcher für sich den Kapitalzins sowie das für das Risiko zu beanspruchende Äquivalent und vor allen Dingen das wegen seines persönlichen Interesses sehr erhöhte Äquivalent für seine Arbeit in seinem Charakter als Kapitalist resp. Unter-

¹ Vgl. hierzu Wiedenfeld, K.: Ein Jahrhundert rheinischer Montan-Industrie 1815—1915. Bonn 1916.

nehmer neben seinem Arbeitslohne in Anspruch nimmt“¹. Eine Bedeutung in dem erwarteten Sinne ist selbst nicht annähernd erreicht worden. Auch die englische gildensozialistische Bewegung schlug schneller als erwartet zurück. Im übrigen waren bzw. sind die produktionsgenossenschaftlichen Betriebe besonders in der jüngeren Vergangenheit und Gegenwart, wenigstens in Deutschland, weit mehr Arbeiterschaftsbetriebe als Arbeiterbetriebe, wie z. B. heute die in Zusammenhang mit Konsumgenossenschaften stehenden Produktionsgenossenschaften und die deutschen Bauhütten.

Versuche, die Arbeiter kapitalmäßig an dem Werk zu beteiligen, in dem sie arbeiten, liegen etwa seit der Mitte des 19. Jahrhunderts im sogenannten Arbeiteraktionariat vor. Diese bis zum Weltkrieg mehr diskutierte als wirklich vorhandene Einrichtung besteht in der Darbietung der Möglichkeit zur Beschaffung von Aktien der Unternehmung seitens solcher Arbeiter, die eine jeweils verschiedene Mindestzeit in dem Unternehmen gearbeitet haben. Der Aktienerwerb kann erfolgen entweder aus eigenen Mitteln der Arbeiter, in welchem Fall oft Abschlagszahlungen gestattet sind, oder aus Beiträgen der Gewinnbeteiligung am Unternehmen, wobei zuweilen Pflicht zum Aktienerwerb vorliegt. Die Einrichtung des Arbeiteraktionariats nahm um die Mitte des 19. Jahrhunderts ihren Ausgang von England, wo sie als Teil der Maßnahmen zur Schaffung einer Betriebspartnerschaft des Arbeiters mit dem Unternehmer (industrial partnership) gepflegt wurde². Sie erstand in Frank-

¹ Jannasch, R.: Die Strikes, die Cooperation, die industrial partnerships und ihre Stellung zur sozialen Frage. Berlin 1868, S. 27. — Vgl. auch die sehr bemerkenswerten Ausführungen von v. Wieser, F.: Großbetrieb und Produktivgenossenschaften. In: Zeitschr. f. Volksw., Sozialpol. u. Verw. 1. Jg. (1892). Dort heißt es z. B. S. 119: „Eine neue Rechtsform des Großbetriebes muß gefunden, muß wenigstens gesucht werden, um der Masse der Arbeiter wieder individuellere Wirksamkeit, wieder individuellen Anteil am Erfolge zu geben. Diese Aufgabe ist es, die in Wahrheit die Produktivgenossenschaft zu lösen hat.“

² Vgl. z. B. Jannasch a. a. O.; Thornton, W. Th.: Die Arbeit. Leipzig 1870, S. 391—428 (wo von „aktionären Genossenschaften zwischen Kapitalisten und Arbeitern“ die Rede ist); Huber, J.: Kapital- und Verwaltungsbeteiligung der Arbeiter in den britischen Produktivgenossenschaften (Labour Co-partnership). Stuttgart 1912. — Vgl. aus dem Für und Wider der Diskussion das von Dr. Engel mit unterzeichnete Schreiben des Berliner Fabrikanten Wilh. Borchert jun. „An meine Beamten und Arbeiter“: Eine Partnerschaft als Aktienunternehmen. In: Der Arbeiterfreund 10. Jg. (1872) S. 333—343. Und Prince-Smith, J.: Über Arbeiter-Aktionäre. In: Vierteljahrsschr. f. Volkswirtschaft u. Kulturgesch. Bd. 20 (1868) S. 139—162. — Thornton a. a. O. S. 391 spricht davon, „wie die Einrichtung der Gewerkgenossenschaften für die Arbeitgeber einen mäßigen Antrieb enthält, nach besseren Beziehungen zu den Arbeitern zu trachten“. Und Howell, G.: The conflicts of capital and labour. London 1878 S. 475 spricht von der „industrial co-partnership“ „as a means of lessening the friction between the two parties engaged in production“.

reich im *actionnariat du travail*¹, das in verschiedenen Formen bei den Warenhäusern Bon Marché und Printemps sowie der Farbenfabrik von Paillard in Paris eingeführt wurde. In den Vereinigten Staaten von Amerika kam das Arbeiteraktionariat vereinzelt in den letzten Jahrzehnten des 19. Jahrhunderts vor, häufiger seit Ende des Weltkrieges, um nach 1920 Gegenstand einer ausgesprochenen Bewegung zu werden². Die Anregung zur Einführung des Arbeiteraktionariats ging zumeist, wenn nicht immer, von Unternehmern aus, nicht von Arbeitern, weshalb sie in erster Linie als eine unternehmerische betriebspolitische Maßnahme zu würdigen ist.

Die Einspannung des Arbeiters in den Betrieb als Mit-Unternehmer oder Unter-Unternehmer³ ist seit langem in verschiedenen Formen erfolgt. Schloss und Bernhard⁴ haben unter der Bezeichnung „genossenschaftliche Arbeit“ eine Reihe vereinzelter Fälle aus mehreren Ländern zusammengestellt, in denen die Übernahme einer unternehmerischen Funktion durch die Arbeiter zum Teil einen deutlichen Ausdruck findet. Aber nur in Frankreich scheint das Bestreben eine geschichtliche Entwicklung aufweisen zu können. Die sich aus dem egoistischen Verhalten der Werkmeister bei der Handhabung des Akkordmeistersystems ergebenden Konflikte führten 1853 zur Gründung der ersten Arbeitskommandite (*travail en commandite*), die infolge der Ablehnung seitens der Unternehmer und infolge starker Zurückhaltung der Arbeiter sowie ihrer Organisationen sich nur langsam ausbreitete. Im Jahr 1899 wurden allerdings 34 Tageszeitungen im Arbeitskommanditsystem gesetzt. Nach dieser Zeit trat ein Rückschlag in der Anwendung des Systems ein, sodaß trotz erhöhten Interesses und ausgiebiger Diskussion in der Nachkriegszeit heute nur rund 500 Arbeiter in etwa 10 Betrieben im reinen Arbeitskommanditsystem arbeiten. Das reine System ist eine typische Angelegenheit des Buchdruckgewerbes und kommt zumeist in staatlichen Druckereibetrieben — z. B. in der *Imprimerie Nationale* —, dagegen nur in etwa 4 Privat-

¹ Mit dem in Rede stehenden „*actionnariat du travail*“ darf nicht jenes System der „*actions du travail*“ verwechselt werden, das eine Art der Gewinnbeteiligung darstellt, und rechtlich in dem französischen Gesetz vom 26. April 1917 über die *Société Anonyme à Participation Ouvrière* verankert ist. Vgl. hierüber z. B. Zurbrügg, W. P.: *Die Société Anonyme à Participation Ouvrière* in Frankreich. Wein- felden (Volkswirtschaftstheoretische Abhandlungen, 6. Heft) 1929.

² Vgl. Foerster, R. F., and Dietel, E. H.: *Employee stock ownership in the United States*. Princeton University 1926; National Industrial Conference Board: *Employee stock purchase plans and the stock market crisis of 1929*. New York 1930.

³ Richard, A., nannte den Titel einer in Marseille 1904 erschienenen Dissertation der Universität Aix-Marseille: *Le contrat collectif de travail et la sous-entreprise ouvrière. Essai sur la coopération de main-d'oeuvre*.

⁴ Schloss, D. F., u. Bernhard, L.: *Handbuch der Lohnungsmethoden*. Leipzig 1906. 12. Kapitel: *Die genossenschaftliche Arbeit*, S. 141—149.

betrieben vor¹. Bei der Arbeitskommandite übernimmt eine nach dem Willen der Arbeiter aus der Belegschaft entstandene Arbeitsgruppe mit einem gewählten Vorarbeiter oder Werkmeister bzw. eine durch einen Werkmeister zusammengestellte Arbeitsgruppe die Aufträge zu festen Bedingungen bezüglich Art und Preis der Ausführung, die unter gemeinsamer Verantwortlichkeit der Beteiligten besorgt wird; der Werkleiter hat mehr oder weniger gar nichts mit der Arbeitsgruppe zu tun. Je nach der Lohnform, unter der die Arbeit geschieht — gleicher Lohn, Leistungslohn, zugunsten der Minderleistungsfähigen abgebrochener Leistungslohn —, liegt vor die *commandite égalitaire*, die *commandite au prorata* oder die *commandite mixte*. Stärker als diese Art von Arbeitskommanditen stehen die sogenannten *Kommanditgruppen* dem Akkordmeistersystem nahe. Diese *groupes commanditaires* unterscheiden sich von den zuvor erwähnten, oft *commandites généralisées* genannten Arbeitskommanditen dadurch, daß sie sich nicht frei bilden — sondern von den Unternehmen, in denen sie funktionieren, gebildet werden — und weder ihren eigenen Führer wählen, noch über den Arbeitsertrag der Gruppe frei bestimmen können — was beides durch die Unternehmensleitung geschieht —. Vorhanden sind sie z. B. bei den Pariser Druckereien *Desfossés* und *Vaugirard*. Annäherungsformen zur Arbeitskommandite gibt es heute noch in einem Bauunternehmen bei *Maubeuge*, in einer Möbelfabrik in *Millau*, in zwei Pariser Damenhutfabriken und in einigen Metallfabriken im Osten und Süden Frankreichs. Eine weiter entwickelte Spezialform der Arbeitskommandite besteht seit etwa 1913 unter der Bezeichnung *systeme des petits patrons* in der Automobilfabrik von *Lucien Rosengart* in *Neuilly-sur-Seine* bei Paris. Mit diesem System nicht identisch ist das in einer Reihe von englischen Fabriken, insbesondere der Gegend von *Sheffield* eingeführte *little master's system*, das hier aber auch zu nennen ist, weil es die verantwortliche Selbständigkeit des im fremden Raume arbeitenden Kleinmeisters zum Hauptgegenstand hat. Eine noch weiter als bei dem *systeme des petits patrons* gehende Fortbildung ist bei den in einem französischen Unternehmen vorkommenden *contrats d'entreprise* gegeben, denen zufolge der Betriebsleiter die Ausführung bestimmter Arbeiten einer Gruppe überträgt, die sich aus einem Gruppenführer (*chef d'entreprise*) und seinen Mitarbeitern (*membres* oder *participants*) zusammensetzt; der Betrieb überläßt der Gruppe die Benutzung der Räumlichkeiten, des Materials sowie des Werkzeugs und liefert nach vertraglich festgelegten Bedingungen die Rohstoffe, den Kraftstrom, das Gas sowie alle übrigen zur

¹ Vgl. auch zum Folgenden *Maraux, Ch.*: Les „commandites“, associations de travail dans l'atelier patronal. In: *Revue Intern. du Travail*, Bd. 12 (1925), S. 693 bis 711; *Le travail en commandite dans les diverses industries*. In: *Bulletin du Ministère du Travail* (Paris) 34. Jg. (1927), S. 129—162 u. 415—429.

Arbeitsausführung notwendigen Mittel¹. Sowohl eine Weiterbildung als auch eine Umbiegung dieser Betriebsverfassungsform im unternehmerischen Interesse liegt bei der Werksorganisation der tschechischen Schuhfabrik von T. und A. Bat'a in Zlin vor, die, ähnlich wie die *contrats d'entreprise*, auf dem Prinzip der Werkstättenverselbständigung unter maßgebender Verwaltung durch die Arbeiter beruht, praktisch hier aber insofern weiterentwickelt wurde, als eine größere Autonomie der Betriebe und besondere Beziehungen zwischen den Betrieben bestehen, was bei dem französischen Betrieb fehlt². Während der Gedanke der Arbeitskommandite von der Arbeiterseite seinen Ausgang nahm, sind die auf dem Prinzip der Werkstättenverselbständigung beruhenden Versuche auf unternehmerische Initiative zurückzuführen. Dem Ziel bei der Werkstättenverselbständigung, das arbeiterisch-lohnmäßige Denken in ein unternehmerisches Denken umzuwandeln, dem Arbeiter die Mentalität des gelöhnten Arbeiters zu entziehen und ihm das Bewußtsein eines kleinen Unternehmers zu verschaffen³, steht bei der Arbeitskommandite das Bestreben gegenüber, tunlichst die einzelhafte arbeiterliche Beziehung zum Unternehmer und dessen Vertretern, vom Leiter bis zum von der Leitung bestimmten Werkmeister herab, durch ein gruppliches Auftreten zu ersetzen.

Einige dieser, die Arbeiter zu kleinen Unternehmern machenden Formen der Betriebsorganisation brachen die mit dem Übergang vom Klein- zum Großbetrieb sich ergebende Hierarchisierung des Betriebs. Diese behielt indessen bei dem Ausnahmecharakter jener Formen nach wie vor eine beherrschende Bedeutung.

Die betriebliche Hierarchie ist die auf der Grundlage der Arbeitsteilung und Arbeitsvereinigung hervorgegangene Stufen-Ordnung der mit verschiedenartigen Funktionen und verschiedenen Tätigkeiten in einem Betrieb zusammen wirkenden Menschen. Sie hat sich als Folge der Arbeitsteilung, des Ersatzes von Menschenverrichtungen durch Maschinen, infolge Vergrößerung der Zahl der bei einer differenzierten Arbeitsverfassung in einem Betrieb oder Werk beschäftigten Menschen allmählich ausgebildet. „Je größer die Anzahl derer ist, welche zu gemeinschaftlicher Arbeit in einem Raum vereinigt werden, desto notwendiger sind feste Regeln, an die sich jeder zu halten hat, die jedem seinen bestimmten

¹ Genossenschaftliche Mitteilungen. (Genf) 6. Jg. Nr. 7 (1929) S. 7—9.

² Über Bat'a vgl. Devinat, P.: Das System Bat'a und seine sozialen Auswirkungen. In: Intern. Rundschau d. Arbeit 8. Jg. (Febr.-März 1930), auch als Sonderdruck.

³ Im letzten Grunde laufen diese betriebspolitischen Bestrebungen auf die Frage hinaus: „To what extent can large groups be organized and managed to realize the abilities, capacities and energetic efforts of an individual as though he were in a small business of his own?“, wie Rorty, M. C.: Men — not things, sagt in: Bulletin of the Taylor Society, vol. 15, Nr. 2 (April 1930), S. 99.

Platz anweisen, ihn mit den Rechten bekannt machen, die ihm gesichert werden, sowie mit den Pflichten, die zu erfüllen er mit der Anstellung in der Fabrik übernimmt¹.“ Das Mittel, die hierarchische Ordnung zu erhalten, die in geistiger und physischer, in schwerer und leichter, die verschiedenen Fähigkeiten und Neigungen jeweils wenigstens in einer Richtung hin nutzender Arbeit Zusammenwirkenden zu einer gegliederten Einheit zu machen, ist die Disziplin: die arbeitsbestimmte Ordnung der im Betrieb Tätigen, die Einpassung der Einzelnen in das gegliederte Ganze und die Anpassung derselben an dessen Organe.

Die betriebliche Hierarchie hat sich in der Manufaktur- und Fabrikindustrie in kurzer Zeit entwickelt. Der handwerkliche Betrieb kannte infolge des Charakters der zu vollbringenden Leistungen nur ein Nebeneinander- und Miteinander-Arbeiten. Der Handwerksgeselle übersah den ganzen Betrieb², kannte die Betriebseinzelheiten und konnte sozusagen alle Arbeiten im Betrieb ausführen. Den Industriearbeitern fehlte von Anfang an nur zu oft Übersicht, Verständnis und Können. Mit der Erweiterung des Marktes und der Vergrößerung des Betriebs war die Erfüllung der im Zusammenhang mit der Betriebsarbeit stehenden Aufgaben an solche Voraussetzungen geknüpft, daß nur wenige Personen den Überblick über das betriebliche und das betrieblich relevante außerbetriebliche Leben sowie das grundlegend allgemeine Fachkönnen besitzen konnten — sei es aus individuellen, sozialen, wirtschaftlichen oder rechtlichen, aus technischen oder organisatorischen oder irgend sonst welchen Gründen —; diejenigen, die es in irgendeinem Maße besaßen, konnten es entweder nicht oder nur zum Teil ausführend verwenden. Daraus ergab sich die Notwendigkeit, daß die geringe Zahl der mehr oder weniger umfassend Sehenden und fachlich Könnenden in bestimmter Regelung der großen Zahl der nur einen Ausschnitt Sehenden und nur Teilarbeit besorgen Könnenden Anweisungen gab zur Durchführung der Arbeit, daß zu dem Nebeneinander- und Miteinander-Wirken ein Über-

¹ Verhandlungen der deutschen verfassunggebenden Reichsversammlung zu Frankfurt a. M. 2. Bd. Frankfurt a. M. 1848/49, S. 942. (Motiv zu § 34 des hier S. 84—85 behandelten Entwurfs einer Gewerbeordnung. „§ 34. Die gegenseitigen Verhältnisse des Fabrikhabers und der Arbeiter, sowie letzterer unter sich, werden für jede Fabrik durch eine besondere Fabrikordnung festgesetzt, welche der Genehmigung des Fabrikrates (§ 45) unterliegt. Derselben müssen folgende allgemeine Grundsätze zur Richtschnur dienen“ [folgen in den §§ 35—42]). — Rorty, M. C., sagt a. a. O. S. 101: „Every organization is, and must be, a compromise between the principle of functionalization and the principle of unified and responsible one-man authority. Both principles have their values and each has its defects when carried to extremes.“

² Schon Stahl, F. W., stellte den mangelnden Einblick des Arbeiters in den Betrieb — gegenüber dem Gesellen — als eine Ursache hin, daß der Arbeiter sich bezüglich seines Lohnes benachteiligt glaube. Vgl.: Kritik der sozialen Reformen Frankreichs und ihrer Folgen. Erlangen 1848, S. 14.

einander-Wirken trat. Die Art dieses hierarchisierten Zusammenwirkens, das eine vielseitige persönliche Abhängigkeit im Betrieb bedeutet, hat zwar in allen Ländern eine gleichlinige Entwicklung genommen, ist aber manchen Wandlungen unterworfen und mit Funktionsverschiebungen bei den hierarchischen Stellen verbunden gewesen¹.

Die Ausgangsstufe der Hierarchisierung ist zu suchen in jenem kleinen Industriebetrieb, wo der handwerksmeisterliche Unternehmer oder der vom kaufmännischen Unternehmer bestellte meisterliche Leiter zusammen arbeitete mit einer geringen Zahl von Arbeitern — vielleicht 6 oder 12 —, welche der Anweisung zur Arbeitsausführung bedurften. Schon auf dieser Stufe trat das allgemeine Charakteristikum der Hierarchisierung des Betriebs deutlich hervor: die Menschen im Betrieb vermögen aus irgendeinem Grunde nicht jederlei Arbeit zu leisten. Die Unternehmer oder die Unternehmensleiter geben deshalb Weisungen, Anordnungen, Aufträge oder Befehle zur Verrichtung oder zum Verrichtenlassen irgendwelcher Arbeit an andere Menschen, welche diese Arbeits-Anweisungen — die auf verschiedenen Voraussetzungen beruhen und von verschiedener Art sein können — als von einer autoritären Stelle kommend befolgen müssen. Je nach den personalen Betriebsverhältnissen hatte die Form der Arbeitsanweisungen eine mehr sachlich-strenge, ja rohe, oder eine menschenfreundliche Note. Die seit Beginn stark hervortretende sachlich orientierte und von Autoritäts- oder Machtbewußtsein getragene Kernform, die man deutsch etwa als Hierarchismus bezeichnen könnte² und die wohl starke Berührungspunkte mit dem amerikanischen „bossing“³ aufweist, hat sich bei allen hierarchischen Betriebsinstanzen bis in unsere Tage erhalten.

Die folgenden Stufen der Hierarchisierung ergaben sich aus der Gliederung der ursprünglich alleinigen autoritären Stelle. Die zweite Stufe wird charakterisiert durch die starke hierarchische Stellung des Werk-

¹ Vgl. über den personalen Werksaufbau z. B. Zitzlaff, J.: Arbeitsgliederung in Maschinenbau-Unternehmungen. Jena 1913.

² Etwas ganz anderes als der Hierarchismus ist der „Herr-im-Hause-Standpunkt“.

³ Leiserson, W. M.: Contributions of personnel management to improved labor relations. (In: Wertheim Lecture Series on Industrial Relations. Harvard Univ. Press 1929) S. 130 sagt: „The Dutch word ‘Bos’ came into use in this country about 1835, as a name for a manager or employer of labor, in place of the title ‘Master’ which had theretofore been most commonly used. Bossing rather aptly characterizes the kind of labor management that prevailed from that time down through the first decade of the present century. Roughly, this was the period during which the contractor, the individual proprietor, and the foreman, wielding the power to hire, discipline and discharge workers, were the typical managers of labor“. Ebenda S. 131: „The germs of modern Personnel Management, which was to supplant ‘bossing’ and give rise to the present conception of labor relations, are to be found in this period [toward the end of the nineteenth century].“

meisters, die dritte Stufe durch den Einfluß des akademisch gebildeten Ingenieurs und die vierte Stufe durch die Direktorierung der mit weitergehenden Entscheidungen betrauten Organe.

Der Werkmeisterberuf hat sich sowohl im späten Handwerk als auch in der Manufaktur- und Fabrikindustrie herausgebildet. Nachdem im Handwerk die Gesellschaft nicht mehr Durchgangsstand zur Meisterschaft war und sich zur Berufsstellung verhärtete, kam es dazu, daß der älteste, meist selbständige Geselle als Altgeselle die Vertretung des Handwerksmeisters in allen Berufsfunktionen übernahm. Dieser Altgeselle wurde im industriemäßigen Handwerk und zur Frühzeit der handwerklich betriebenen Industrie zum Werkmeister¹. In der Manufakturindustrie erschien der Werkmeister als Aufseher, zu dessen Berufserfordernis gewisse Kenntnisse der zu überwachenden Fabrikation gehörten. Die ersten Zeiten der Fabrikindustrie sahen als Werkmeister vorzüglich die geschulten Handwerker; nach und nach konnten sich aber auch tüchtige Arbeiter mit breiter Berufserfahrung zur Werkmeisterstellung emporschwingen. Anfänglich war der Werkmeister im Industriebetrieb dem Kern nach nicht minder der erste Arbeiter² als eine Art Betriebsdirektor, besonders in den Fällen, wo der Unternehmer in erster Linie Kaufmann war. Infolge seiner Stellung als Mittelsperson, durch welche Ideen und Pläne des Unternehmers oder der Leitung verwirklicht wurden, hat der Werkmeister lange Zeit wie ein sekundärer Unternehmer im Betrieb ziemlich selbstherrlich bestimmt und sowohl eine Machtposition gegenüber den Unternehmern als gegenüber den Arbeitern innegehabt. Aber selbst die durch das sogenannte Akkordmeistersystem gegebene Verfestigung der Werkmeisterstellung in der Betriebshierarchie besaß keine Dauer. Die fortgesetzte Arbeitszerlegung und die ins Riesenhafte anwachsende Betriebsvergrößerung im Verein mit der ständig fortschreitenden Technik hatte starke Wandlungen in den Funktionen des Werkmeisters zur Folge. Diese führten zunächst von dem alles übersehenden Betriebs-Werkmeister, dem Universalmeister, zum sozusagen ausschließ-

¹ So enthält beispielsweise das Hüttenreglement der Kgl. Preuß. Liegnitzschen Regierung vom 18. Okt. 1812 einen aus drei Paragraphen bestehenden Abschnitt mit der Überschrift: „Besondere Pflichten des Werkmeisters oder Altgesellen“ (vgl. Lange, G.: Die Glasindustrie im Hirschberger Tale. In: Staats- u. sozialwiss. Forsch., hrsg. v. Schmoller, 9. Bd., 1890, S. 121). — Die Entwicklung ist in den einzelnen Industrien verschieden gewesen. Vgl. z. B. bezüglich des Hüttenwesens die Arbeit von Ehrenberg, H.: Die Eisenhüttentechnik und der deutsche Hüttenarbeiter. Stuttgart u. Berlin 1906 (Münchener Volksw. Studien, 80. Stück) S. 46 bis 49.

² Bourcart, J. J.: Die Grundsätze der Industrie-Verwaltung. Zürich 1874. S. 97 sagt: „Der Meister, oft erster Arbeiter genannt, ist ein Angestellter, welcher eine Abteilung der Erzeugung beaufsichtigt, damit darin Alles in der gegebenen Ordnung ausgeführt werde. Diese Meister verteilen dann die administrativen Befehle und beaufsichtigen die Ausführung.“

lich im Produktionsprozeß stehenden¹ Spezialbetriebs-Werkmeister und schließlich im taylorisierten Betrieb gar zum bloßen „Funktionsmeister“. Einen nicht geringen Teil seiner Obliegenheiten verlor der Werkmeister mit dem Eintritt des schulmäßig-technisch vorgebildeten Ingenieurs in den Betrieb als Betriebsdirektor oder als Betriebsingenieur, wodurch auch dem Aufstieg des Werkmeisters in leitende Stellungen ein starker Riegel vorgeschoben wurde. Stand der Werkmeister in der Betriebshierarchie als persönlicher Vertrauensmann und als Fachmann lange Zeit der Betriebsleitung nahe, so verschiebt sich seine Stellung heute zuweilen in Richtung auf diejenige eines ersten Arbeiters zurück. Selbst seine Angestellten-Eigenschaft wird fraglich².

Während zur Zeit der „Meisterwirtschaft“ beim Werkmeister das Ende der oberen Betriebsinstanzen lag, hat sich dieses später zu den Ingenieuren hin verschoben. Der Eintritt schulmäßig-technisch vorgebildeter Ingenieure in den Betrieb ist im Laufe des 19. Jahrhunderts allmählich erfolgt. In England gab es bereits um 1850 einen Ingenieurstand. Bis zu dieser Zeit war in Deutschland der Ingenieur noch selten³ und England „die Pflanzschule der deutschen Ingenieure“⁴. In Deutschland begann die Herrschaft der Ingenieure erst nach 1875, also in Zusammenhang mit dem Aufkommen der Großbetriebe, und zwar zunächst in der elektrotechnischen Industrie. Aber erst etwa seit 1890 wurde die Meisterwirtschaft allmählich durch die Ingenieurwirtschaft verdrängt⁵. Wie der Werkmeisterberuf so erfuhr auch der ihn verschiebende Ingenieurberuf in wenigen Jahrzehnten eine Differenzierung und alsdann eine teilweise Senkung seiner hierarchischen Stellung. Anfänglich

¹ Nach einem schon 1878 von Roesky a. a. O. S. 112 ausgesprochenen Prinzip („... darauf Bedacht genommen ist, sämtliche Schreiberei so viel als möglich zu vermeiden, wenigstens in denjenigen Händen, deren Beruf ein anderer ist“) wurde der Werkmeister u. a. durch Werkstattsschreiber von der nicht unmittelbar dem Produktionsprozeß dienenden Tätigkeit befreit.

² In: *The Industrial Executive*. Vol. IV (1930) S. 67—68 wird „ein neuer Gedanke zur Entlohnung der ‘foremen’“ unterbreitet, demzufolge das Arbeitsentgelt des foreman monatlich durch einen Ausschuß von fünf im Rang über ihm stehenden festgesetzt werden soll und zwar je nach „1. der Sauberkeit und Ordentlichkeit seiner Abteilung, 2. der Zusammenarbeit mit Anderen, 3. der Unfallziffer, 4. der Arbeiterwechselziffer, 5. der Qualität seiner Arbeit, 6. der Fähigkeit, Vergeudung auszuschalten und Unkosten zu mindern“.

³ Die Maschinenfabrik A. Borsig hatte — privaten Angaben zufolge — bereits 1841/42 einen vermutlich vom Kgl. Gewerbeinstitut kommenden Ingenieur namens Brandt als Montage-Ingenieur.

⁴ Schulte, F.: *Die Entlohnungsmethoden in der Berliner Maschinenindustrie*. Berlin 1906 S. 15.

⁵ Sombart, W.: *Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus*. 2. Halbbd. München u. Leipzig 1927. S. 891—892. — Die Wandlungen in der Betriebsführung durch die Ingenieurwirtschaft sind anschaulich geschildert von Riedler, A.: *Emil Rathenau und das Werden der Großwirtschaft*. Berlin 1916. S. 144—151.

war der fachschulmäßig, nicht akademisch vorgebildete Ingenieur nicht nur Techniker, sondern oft auch Industrieverwaltungsfachmann¹. Im Laufe kurzer Zeit indessen, während welcher der Ingenieurberuf eine Zweiteilung in fachschulische Ingenieure und akademische Diplom-Ingenieure erfuhr², wurde die Ingenieurfunktion nicht nur auf das sozusagen rein Technische beschränkt, sondern es erfolgte auch eine Ingenieurspezialisierung auf einzelne Gebiete der Technik. Die sogenannte „wissenschaftliche Betriebsführung“ machte dazu alsbald offenbar, daß kein Ingenieur den modernen Betriebserfordernissen voll zu entsprechen vermag, wenn er nicht auch organisatorisches, wirtschaftliches, kaufmännisches Wissen und Können aufweist. Die Unmöglichkeit, ein solches jedem Einzelnen und selbst nur einer größeren Zahl von Ingenieuren zu verschaffen, ließ in den Vereinigten Staaten von Amerika die Berufssparte des industrial engineer³ entstehen und führt zurzeit in Deutschland zum Wirtschaftsingenieur⁴. Eine stärkere Erkenntnis der Bedeutung des ausführenden arbeitenden Menschen im Betrieb hat darüber hinaus die Überzeugung gebracht, daß jeder Ingenieur notwendig auch ein Sozialingenieur sein müsse. Seitdem erstmals Emile Cheysson um 1880 vom Sozialingenieur sprach⁵ und der Ausbildung des Sozialingenieurs ein Hauptstück seiner Lebensarbeit schenkte, hat der Gedanke nur sehr langsam an Boden gewonnen. In den Vereinigten Staaten von Amerika geschieht heutzutage die soziale Schulung des Ingenieurs im Zusammenhang mit den Bestrebungen zur Pflege befriedigender menschlicher Beziehungen im Industriebetrieb; insbesondere der industrial engineer hat sich besonderen Personalstudien zu widmen. In Deutschland wies Kaiser Wilhelm II. um 1900 aus Anlaß der Verleihung des Promotionsrechts an drei Technische Hochschulen darauf hin, daß die Ingenieure nicht bloß technische sondern auch große soziale

¹ So waren Bourcart und Roesky, die Verfasser der beiden bereits zitierten, 1874 bzw. 1878 erschienen Schriften über Fabrik-Verwaltung, Ingenieure. — Wiedenfeld a. a. O. S. 72 bemerkt für die Zeit bis 1870: „Der Techniker in seiner Einseitigkeit bestimmt noch völlig den Aufbau der einzelnen Unternehmungen, und wo man sich bereits zu Betriebskombinationen entschließt, da steht man ebenfalls unter technisch bestimmten Gesichtspunkten.“

² Das Überangebot von Diplomingenieuren vor allem in der Nachkriegszeit wirkte sich dahin aus, daß die nicht-akademischen Ingenieure oft in der ihnen zukommenden Position gedrückt wurden. Vgl. z. B. Pantel, H.: Die drohende Umschichtung im Ingenieurberuf. In: Der Ingenieurstand. 23. Jg. (1930), S. 109—112.

³ Vgl. Commons, John R.: Stabilization of business. 1923 (zitiert von Sombart: Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus, S. 893—894).

⁴ Vgl. Prion, W.: Ingenieur und Wirtschaft. Der Wirtschafts-Ingenieur. Berlin 1930.

⁵ Vgl. Cheysson, E.: Le rôle social de l'ingénieur. In: La Réforme Sociale 17. Jg. (4^e série t. IV, 1897); derselbe: Die sozialpolitische Rolle des Ingenieurs. In: Katscher, L.: Mit, nicht gegen einander! Dresden 1905. S. 30—36.

Aufgaben zu lösen haben. Dies ist vermutlich mit ein Anlaß gewesen, daß in den folgenden Jahren die sozialen Aufgaben des Ingenieurs gelegentlich behandelt wurden¹. Aber erst seit 1928 hat der Gedanke des Sozialingenieurs eine neue Form gewonnen in den konkreten Bestrebungen zur Ausbildung von Sozialingenieuren der Technischen Hochschule zu Berlin im Institut für Betriebssoziologie und soziale Betriebslehre.

Mit der Herausbildung des Großbetriebs schwand immer mehr die Möglichkeit, daß ein Unternehmer — und mochte er selbst eine überragende Gestalt wie Alfred Krupp sein — oder ein bestellter Leiter allein die Geschicke des Betriebs oder Werks bestimmte. Die Vielheit der zu bewältigenden Aufgaben verlangt eine Mehrheit von letztinstanzlich Entscheidenden. So hat sich allmählich ein Prozeß der Direktorierung durchgesetzt, in dem nicht nur an die Stelle des einen Leiters der industriellen Frühzeit zahlenmäßig ein Direktorium trat, sondern in dem auch verschiedene Tätigkeiten unterer Betriebsstellen von gewissen ihnen noch anhaftenden arbeitsleitenden oder arbeitsbestimmenden Momenten entlastet wurden und diese nach oben verschobenen Funktionen zentralisiert dem Direktorium oder einem dem Direktorium beratend zur Seite stehenden oder ihm unmittelbar untergeordneten mitleitenden Stab zufielen. Nur zu oft ist durch den Prozeß der Direktorierung erst eine Verwirklichung der Leitung, eine echte Leitung geworden, nachdem zuvor die Leitung auf die Ausgabe von mehr oder minder umfassenden Direktiven beschränkt war. Das Direktorium tritt heute fast ausschließlich in den beiden Formen des Zweiaugensystems und des Kollegialsystems auf². Das Zweiaugensystem wird charakterisiert durch eine straffe Zentralisation der Leitung, die bei einem allein ausschlaggebenden Generaldirektor liegt. Das Kollegialsystem weist eine mehrköpfige Leitung auf, deren Mitglieder gleich gestellt sind und verschiedene Abteilungen betreuen³.

¹ Vgl. z. B. Beck, H.: Soziale Aufgaben und Pflichten der Techniker. Dresden 1902. — Eine kurze zusammenfassende Darstellung der Geschichte des Sozialingenieur-Gedankens und der Versuche seiner Verwirklichung bietet Geck: Der Sozialingenieur. In: Technik u. Wirtschaft. 23. Jg. (1930), S. 193—194.

² Vgl. hierzu Berger, A. V.: Der leitende Wirtschaftsbeamte. Wien u. Leipzig 1926. S. 38.

³ Über eine mögliche Wandlung vgl. beispielsweise den Vorschlag von Kuhn, Ph., u. Sachsenberg, E.: Führer-Auswahl und Verwendung in der deutschen Industrie. Dresden u. Leipzig 1924. Hier wird für die Betriebsleitung ein dem deutschen militärischen Generalstab entsprechender „Werkstab“ empfohlen. — Bezüglich der drei Hauptformen betrieblicher Hierarchie bzw. personaler betrieblicher Organisation — mit den amerikanischen Bezeichnungen: line or military organization (engl. departmental type), functional organization, line and staff organization — vgl.: Management's handbook for manufacturing industries, edited by L. P. Alford. 8th printing New York (o. J.) S. 1250 ff.

In jüngerer Zeit wird immer stärker offenbar, daß nach der Verteilung der sachlich bestimmten, spezialisierten Arbeitsfunktionen auch die Übertragung der vom Betrieb wahrzunehmenden menschlich bestimmten Funktionen im Arbeitsleben auf eine zu ihrer Erfüllung eigens berufene Stelle erforderlich ist¹. Schon um die Mitte des 19. Jahrhunderts hatten einzelne Industrierwerke in England, Frankreich und Deutschland mehr oder weniger eng in ihrem Dienst stehende Beamte für das Wohl ihrer Arbeiter, wie z. B. Ärzte und Geistliche. Etwa seit 1890 wurden unter der Bezeichnung Sozialsekretär, Sozialingenieur oder Sozialdirektor Angestellte in den Dienst großer Werke genommen². In Deutschland kamen seit 1900 unter der Bezeichnung Fabrikpflegerin besonders vorgebildete Frauen als Sozialbeamtinnen in die Großindustrie. Während des Weltkriegs fand die Einrichtung der Fabrikpflegerin in den kriegführenden Ländern eine weite Verbreitung, um dann aber in der Nachkriegszeit wieder stark zurückzutreten³. Wie es heute in einer großen Zahl von Industrierwerken der Vereinigten Staaten von Amerika *personnel manager* und *labor manager* gibt, so sind zur Zeit in Deutschland Personaldirektoren und Leiter der Sozialpolitischen Abteilung keine Seltenheit. Es scheint die Tendenz zu bestehen, daß für die Wahrnehmung der menschlichen Dinge im Betrieb eine eigene Stufe in der Betriebshierarchie sich herausbildet. In nicht wenigen Unternehmungen ist dies bereits geschehen.

Mit dem Werden von Riesenwerken, die neben einer Leitung auch eine Verwaltung erfordern, hat in der Industrie ein Prozeß der Bürokratisierung Eingang gefunden, der in seinen Erscheinungen schon jetzt nicht selten an die öffentliche Verwaltung erinnert. Die die Bürokratisierung bedingende Verwaltung beruht einmal auf der Größe der Unternehmungen und gibt das Ordnungsmittel für das Ganze ab; sie beruht sodann auf der Tatsache, daß die Entlastung mittlerer und unterer Betriebsstellen von eigenverantwortlichen direktiven Funktionen eine Entindividualisierung, eine Verallgemeinerung, Mechanisierung und Versachlichung der Arbeitsausführung bedeutet, die wegen ihrer Gleichmäßigkeit der Kontrolle bedarf.

Die im Laufe der Zeit entwickelte Hierarchisierung des Betriebs hat

¹ So heißt es bei Hartley, L. A.: *Human engineering and industrial economy* (Chicago 1928), S. 288: „The earnest conviction of the need for a permanent structure insuring communications between management and workers must be shared by managers and workers if much is to be accomplished.“

² Vgl. Katscher, L.: *Sozialsekretäre und Fabrikpfleger*. Leipzig 1907. — Vgl. auch später S. 126—128.

³ Vgl. Wunderlich, F.: *Fabrikpflege*. Ein Beitrag zur Betriebspolitik. Berlin 1926; Schmidt-Kehl, L.: *Die deutsche Fabrikpflegerin*. Berlin 1926. — Über die Fabrikpflegerin in Frankreich vgl. Maurel, E.: *L'ingénieur social dans l'industrie*. Paris (Recueil Sirey) 1929. S. 248—272.

eine immer stärkere Distanz zwischen den oben Leitenden und den unten Ausführenden geschaffen. Diese Tatsache wurde früh erkannt und als eine der Ursachen der unbefriedigenden sozialen Verhältnisse im Betrieb bezeichnet. Der Züricher Arbeitgeber und Ratsherr C. Sarasin bezeichnete 1872 in einem Vortrag über die Arbeiterfrage als „eine der größten Schattenseiten der Großindustrie, daß der eigentliche Arbeitgeber, der Chef, so wenig mehr in Verbindung mit seinen Arbeitern kommt. Durch die Natur der Dinge steht er zu hoch und zu ferne und in den allermeisten Fällen ist er vom Geschäft absorbiert und dem Arbeiter gegenüber nur vertreten durch verschieden abgestufte Mittelglieder, welchen meist jene höhere Bildung abgeht, daß sie das Interesse des Geschäfts wahren und gleichzeitig alle Pflichten und Rücksichten, die sie dem Arbeiter schulden, vor Augen halten“¹. E. Cheysson erklärte: „Eines der größten Hindernisse für den Frieden im Betrieb ist die zu beträchtliche Distanz zwischen den Arbeitern und dem Generalstab. Ein Gedanke des Wohlwollens von oben wird immer weiter übertragen durch eine Reihe von Organen, welche ihn unterwegs ändern und ihn nur verwandelt sein Ziel erreichen lassen“². Die auf der Hierarchie beruhende und zu einer Entpersönlichung führende Distanzierung der Menschen im Betrieb strebt einem Ziel zu, das ein Amerikaner angedeutet hat mit dem Wort: „Eine Person sollte keiner anderen Person Befehle geben, sondern beide sollten übereinkommen, ihre Befehle von der Situation zu nehmen“³.

b) Mit der Hierarchisierung des Betriebs mußte notwendig der Patriarchalismus ein Ende nehmen, weil, wie dargelegt, die Einführung eines Verwaltungsstabs dem genossenschaftlichen Grundcharakter des Patriarchalismus widerspricht. Immerhin ließ die Hierarchisierung die Möglichkeit offen für abgeleitete Formen des Patriarchalismus. In der Tat war auch die patriarchalische Idee so tief verwurzelt, daß Ausklänge und sekundäre Formen des Patriarchalismus sich bis zum Ende des 19. Jahrhunderts erhielten. Jedoch, im Zusammenhang mit Geistesströmungen und mit den jeweiligen Betriebsverhältnissen erfolgten seit dem Hereinbrechen der industriellen Revolution Wandlungen in der betrieblichen Personalverfassung, die durch veränderte unternehmerische Anschauungen bezüglich des Arbeitsverhältnisses und durch unternehmerische Eingriffe in die gewachsene betriebliche Personalverfassung bestimmt wurden.

In dieser Blickrichtung zeigen die Manufaktur- und die Fabrikindustrie drei Reihen betrieblicher Personalverfassungen mit Unterformen: 1. li-

¹ Concordia, 2. Jg. (1872) S. 358.

² Cheysson, E.: Le rôle social de l'ingénieur. In: *La Réforme Sociale* 27. Jg. (4e série t. IV, 1897) S. 522—523.

³ Follett, M. P.: The basis of control in business management. In: *The Journal of the National Institute of Industrial Psychology*, vol. III (1926/27). S. 238.

beral-ökonomisch, 2. patriarchalisch, 3. kooperativ orientierte betriebliche Personalverfassungen. Haupterscheinungsformen der liberal-ökonomischen Reihe sind die liberalistisch-rechtliche, die liberal-humanitäre und die ökonomisch-rechtliche, Haupterscheinungsformen der patriarchalischen Reihe die paternalistische und die protektorale betriebliche Personalverfassung.

Seit dem Ausgang des Mittelalters, etwa seit dem 14. und 15. Jahrhundert, machte sich auf sozusagen allen Gebieten des menschlichen Lebens als Reaktion gegen die bisherigen Gebundenheiten ein stürmisches Freiheitsbegehren geltend, das auf mehr oder weniger ungehemmte Entfaltung und schrankenlose Betätigung der Persönlichkeit abzielte. Entdeckungen unbekannter Länder und neuer Wege zu alten Ländern, folgenreiche Erfindungen, das Vordringen der experimentellen Naturwissenschaft und das Zurücktreten der Metaphysik, das Aufkommen des Rationalismus sowie der Aufklärung und sonstiger philosophischer Lehren führten zu einer Umgestaltung des Weltbildes. Der quasi erweiterte Weltraum und der subjektiv erweiterte Lebensraum boten dem menschlichen Lebensdrang ein gewaltiges Gebiet der Betätigung; und der erweiterte Wirtschaftsraum öffnete kühner persönlicher Initiative ein schier unermeßliches Wirkungsfeld. Um die neuen, räumlichen und ideellen Welten in Besitz nehmen zu können, schien eine mehr oder weniger umfassende Befreiung der Individuen von sozialer Gebundenheit erste und unbedingte Voraussetzung. Auf dieser, das Individuum autonom setzenden Anschauung des Individualismus baut der Liberalismus auf, der in allen Gebieten des kulturellen Lebens von großer Bedeutung geworden ist, nicht zuletzt im Wirtschaftsleben. Nach dem Freiheitsprinzip der Gesellschaftslehre des Liberalismus „geht die beste soziale Ordnung selbsttätig aus der durch soziale Bindungen möglichst ungehemmten Freiheit der Menschen hervor, wird das Wohl des einzelnen wie der Gesellschaft um so besser und sicherer erreicht, je weniger die Freiheit der einzelnen in der Verfolgung ihrer Interessen durch gesellschaftliche Schranken beengt wird und je mehr die Gesellschaft selbst die individuelle Freiheit sichert“. Das den Liberalismus kennzeichnende „Grundprinzip ist der soziale Automatismus, wonach die individualistisch verstandene Freiheit aller einzelnen selbsttätig die ‚natürliche Ordnung‘ und ‚naturgemäße Entwicklung‘ der Gesellschaft herbeiführt“¹. So erhebt sich auf der Überzeugung eines falsch gesehenen „ordre naturel“ die Maxime des „laissez faire et laissez passer, le monde va de lui-même“². Hatte Quesnay noch zwischen „ordre positif“ und „ordre

¹ Messner, J.: Artikel „Liberalismus“ im Staatslexikon 5. A., 3. Bd. (1929) Sp. 973.

² Perthaler, G. H.: Ein Standpunkt zur Vermittlung sozialer Mißstände im Fabrikbetrieb (In: Zeitschr. f. österr. Rechtsgelehrsamkeit. Jg. 1843, 3. Bd.,

naturel“ geschieden, so ging diese wichtige Unterscheidung bei Turgot, der das Prinzip erstmals in die Praxis übertrug, verloren.

Die liberale Gedankenrichtung führte zu einer neuen Auffassung des Arbeitsverhältnisses und dadurch zu bestimmten Formen der betrieblichen Personalverfassung. So wie ganz allgemein jede betriebliche Personalverfassung trotz der Versachlichung des Betriebslebens je nach den maßgebenden und nach Verwirklichung drängenden Bestrebungen der entscheidenden Leiter eine individuelle Note hat und deshalb jede Art der betrieblichen Personalverfassung in um so augenfälligeren Variationen erscheint, je mehr verschiedene Zeiten und verschiedene Gegenden betrachtet werden, so ist auch die Reihe der Formen liberal orientierter betrieblicher Personalverfassungen sehr vielgestaltig. Aber es lassen sich Grundformen oder Typen herausstellen, von denen die liberalistisch-rechtliche, die liberal-humanitäre und die ökonomisch-rechtliche betriebliche Personalverfassung die wichtigsten sind.

Mit dem Vordringen der Haus-, Manufaktur- und Fabrikindustrie wurde das gebundene Arbeitsverhältnis mehr und mehr durch das freie Arbeitsverhältnis ersetzt. Beim gebundenen Arbeitsverhältnis — das im Patriarchalismus seine ausgeprägteste Form besitzt — trat der Arbeiter nicht nur in den Arbeitskreis, sondern auch in den Lebenskreis des ihn Beschäftigenden ein, und es galten für das Arbeitsverhältnis die gleichen grundlegenden sittlichen Normen religiöser, rechtlicher und traditionaler Art wie für das Lebensverhältnis, an das es gebunden war. Beim freien Arbeitsverhältnis dagegen fehlt jene lebensgemeinschaftsmäßige Gebundenheit, weil ihm eine nur auf die Arbeitsleistung abzielende und von aller sonstigen persönlichen Bindung freie Vereinbarung

S. 127—128), der bereits die Bedeutung des Individualismus für das Arbeitsverhältnis klar erkannte, wandte sich schon 1843 deutlich gegen den Individualismus der Zeit: „Nach jener Ansicht wird der Begriff der ihr Gesetz sich selbst gebenden Persönlichkeit zum Zentralpunkt gemacht, um welches sich alles übrige Dasein als Objekt der von ihm ausgehenden Bestimmung dreht; die konkrete Persönlichkeit ist demnach ohne alle Rücksicht in diesem Gebiete über jede organische Verbindung hinausgehoben, steht als Atom ausschließend allen andern ebenso ausschließenden Atomen gegenüber. Und die Person wird somit in der bestimmteren Form der Einzelheit angeschaut, in welcher jeder wirkliche Einzelne seinem begriffsmäßigen Dasein nach, nur dem Gesetze des Einzel-Interesse zu folgen hat, welches derselbe gegen alle anderen Sonderinteressen mit gleicher Berechtigung geltend macht... Eine gesellschaftliche, eine zivilisierte Vermittlung der gegensätzlichen Interessen soll hervorgehen aus der Verwirklichung des atomisierenden Begriffs der persönlichen Einzelheit, aus der Setzung von eben so viel ausschließlichen Zentralpunkten, als wie verbindende, zu vergesellschaftende Elemente da sind. Der Begriff der Einzelheit soll der Keim sein, aus dessen egoistischer Betätigung sich eine geordnete Gliederung entfalten soll.“ So soll entstehen „die bürgerliche Gesellschaft, mit anderem, der Gegenwart eigentümlicherem Worte: die soziale Gliederung“. — Vgl. auch die Kritik des Liberalismus bei Karl Marlo: Untersuchungen über die Organisation der Arbeit. 1. Bd. (1. A. 1848), 2. A. Tübingen 1885 S. 252ff.

zugrunde liegt in der Form eines nach individuellem Willen geschlossenen, angeblich „freien“ Arbeitsvertrages. Das auf dem sogenannten freien Arbeitsvertrag beruhende freie Arbeitsverhältnis entsprach zweifellos den durch die industrielle Revolution gegebenen privatwirtschaftlichen Bedürfnissen und den im Kern berechtigten, wenn auch im Ganzen über das Maß hinaus schießenden Anschauungen des 18. und 19. Jahrhunderts von der Freiheit des einzelnen Menschen. Es ließ mancherlei Gestaltungsmöglichkeiten zu. Im Sinne patriarchalischer Anschauungen gehandhabt bewies es in der Tat seine grundsätzliche Existenzberechtigung. Allein, im Sinne egoistischer oder liberalistischer Auffassung benutzt bot es den Ausgangspunkt zu vielen der Betriebskonflikte, zu den über den Betrieb hinausschlagenden sozialen Unruhen und zu den im außerbetrieblichen Leben auftretenden sozialen Störungen.

Die liberal-ökonomisch orientierten betrieblichen Personalverfassungen stützen sich auf Arbeitsverhältnisse, denen die unternehmerische Ansicht zugrunde liegt, daß es in dem freien Belieben wie des Arbeitgebers so auch jedes Arbeitnehmers stehe, in ein Arbeitsverhältnis einzutreten oder nicht, daß die Freiheit, einen Arbeitsvertrag zu schließen, jedem anheim gebe, das für ihn beste Arbeitsverhältnis auszusuchen, daß in dem Vertragsverhältnis der Arbeitsleistung auf der einen die Lohnzahlung auf der anderen Seite entspreche und hiermit der gesamte Vertragsinhalt, die gesamten Verpflichtungen der beiden Parteien bestimmt seien. „Durch nichts aber ist die Kluft zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern so sehr erweitert worden, als durch die aus diesen Ansichten hervorgehende Entkleidung des Verhältnisses von Arbeitgebern und Arbeitern von allen sittlichen Beziehungen und durch die Beseitigung jeder Vorstellung einer öffentlichen Pflicht und eines öffentlichen Dienstes, welche mit wirtschaftlicher Macht ihrer Natur nach immer wieder verbunden sein sollte“¹. Dieses auf ein Minimum an gegenseitigen Bindungen beschränkte Arbeitsverhältnis hatte naturgemäß eine höchstgradige Lockerung des Gefüges der betrieblichen Personalverfassung zur Folge. „Man wollte die Gemeinsamkeit der Arbeit nicht sehen. Ein Mann wie Alfred Krupp, dessen Klugheit außer Frage steht, war als Liberaler absolut scharf in der Leugnung dieser Gemeinsamkeit. Er beanspruchte für sich, daß er den Ertrag seiner Arbeit für sich allein besitzt. Und wie er, so tat es das ganze Geschlecht der aufsteigenden Industriellen. Sie sagten mit Krupp: „Den Leuten, die ich gebraucht habe, habe ich ihren Lohn gezahlt““². Damit war die erste Phase der Entpersönlichung oder Versachlichung des Betriebslebens da: für den liberalistischen Unternehmer stellte die Arbeit einen „Submissions-

¹ Die Verhandlungen der Bonner Konferenz für die Arbeiterfrage im Juni 1870. Berlin 1870 S. 7. (Aus der Begrüßungsansprache von Prof. Nasse.)

² Naumann, F.: Neudeutsche Wirtschaftspolitik. Berlin 1907, S. 224.

artikel¹ dar und der Arbeiter eine Maschine an den Maschinen, eine Produktionsmaschine, wie schon 1839 Villermé² sagte.

Auf den ersten Blick erscheint es unfaßbar, daß der von so hoher Sittlichkeit getragenen patriarchalischen arbeitlichen Personalverfassung eine so sachliche betriebliche Personalverfassung folgen konnte, wie die — glücklicherweise in ihrer strengen typischen Form selten rein, vor allem auch nicht bei Krupp vorkommende — liberalistisch-rechtliche Personalverfassung. Und doch ist es nicht schwierig, die Hauptgründe herauszufinden. Mit dem Hereinbrechen der industriellen Revolution begann ein neues gewerbliches Zeitalter, das den Unternehmer gleichermaßen vor neue wirtschaftliche, technische und soziale Probleme stellte, das bei neuen Produktionsformen neuer betrieblicher Personalverfassungsformen bedurfte. Diese zu erkennen war bei der Eigenartigkeit des technisch-wirtschaftlichen Umschwunges nicht einfach³, zumal den Unternehmern für eingehende Überlegung die Muße fehlte. In der von Paul Leroy-Beaulieu treffend als „chaotische Epoche der Industrie“ gekennzeichneten Zeit brachten die privatwirtschaftlichen Produktionsverhältnisse und die Marktlage die Unternehmer fortgesetzt unter den Druck des Kapitalmangels und der Konkurrenz am Markte. „Die großen Unternehmungen, die 1750—1850 entstanden, waren im Sturm errichtete Notbauten, von harten energischen Köpfen errichtet, die kein anderes Ziel kannten als unter Dach und Fach zu kommen, nicht von den Wellen

¹ Naumann a. a. O. S. 224—225: „Es ist völlig unmöglich, den einzelnen nach seiner Wichtigkeit für den Gesamtprozeß der Arbeit zu belohnen, da diese Wichtigkeit durch kein Mikrometer gemessen werden kann. Deshalb mußte der Liberalismus von vornherein an Stelle des inneren Sachwertes der Arbeit den Tagesmarktwert setzen. Jeder soll nach Angebot und Nachfrage bezahlt werden. Er gehe hin an den Markt und biete sich an: Ich arbeite für diesen Preis! Arbeit wird Submissionsartikel. Wenn morgen jemand kommt, der dasselbe billiger herstellt als du, so darfst du gehen, denn deine Arbeit verliert an Wert, sobald ein anderer sie für weniger Geld besorgt! Ob der andere sie genau so gut machen wird wie du, wer kann das im Augenblick untersuchen? Er ist billiger, du kannst gehen! Daß die Praxis des Lebens oft anders verfährt, wissen wir alle, hier aber gilt es, den Gedanken des wirtschaftlichen Liberalismus in seiner ganzen Nacktheit zu sehen.“

² Villermé, M.: Rapport à l'Académie des Sciences Morales et Politiques sur l'état physique et moral des ouvriers employés dans les fabriques de soie, de coton et de laine. Paris 1839 S. 37—38: „Il résulte de ce qui précède, que beaucoup de maîtres de manufactures, je pourrais dire la plupart, ne s'occupent ni des sentiments, ni des moeurs, ni du sort de leurs ouvriers, et ne regardent ceux-ci que comme de simples machines à produire“.

³ Schmoller: Grundriß der allgemeinen Volkswirtschaftslehre II. München u. Leipzig 1923 S. 308—309: „Der sogenannte freie Arbeitsvertrag war ein Eingeständnis, daß man zurzeit nicht fähig sei, an Stelle der alten Ordnung gleich eine neue zu setzen, weil man die neue Technik, die neuen viel komplizierteren Betriebsformen, die neuen Arbeitsbeziehungen noch nicht übersehe. Es war in gewissem Sinne natürlich, daß die neue Ordnung, das neue Recht, die neuen gemeinsamen Verabredungen erst im Laufe einiger Generationen entstehen konnten“.

der Konkurrenz weggerissen zu werden¹. Sie erhoben sich, „in jeder ihrer einzelnen Fortschritte ausgelöst aus älteren Verhältnissen und Organisationen durch den Druck der Konkurrenz, durch die Ausdehnung des Weltmarktes, nur da sich behauptend und ausbildend, wo die Macht des Staates wuchs, wo der Handel seine Pflicht tat, wo in atemlosem Ringen die fähigsten Techniker und Geschäftsleute die Zügel in der Hand hatten, wo ein guter Arbeiterstand aus den vorher vorhandenen unteren Klassen hervorging und in seiner Leistungsfähigkeit die Konkurrenz mit anderen Staaten aushielt“². „Mit der Konsolidierung der großen Unternehmungen, mit der Hebung der unteren Klassen, mit der modernen Rechtsgleichheit, mit dem allgemeinen Stimmrecht, mit dem Sieg edlerer und humanerer Anschauungen in Wissenschaft und Leben konnte erst die Frage ernstlich in Fluß kommen, wie das Verhältnis der kapitalbesitzenden Unternehmer zu ihren Beamten und Arbeitern auf eine neue Basis gestellt, das patriarchalische Herrschaftsverhältnis nach und nach durch andere den Ideen der Zeit und der Gesittung der Dienenden entsprechendere Einrichtungen ersetzt werden könne“³. Zunächst aber bot der Liberalismus den Unternehmern in ihrem Existenzkampf eine ungemein wertvolle Stütze für ihr Handeln. Sie konnten sich im Arbeitsverhältnis auf das Arbeitsvertragliche beschränken, konnten die von ihnen beschäftigten Menschen ihrem persönlichen Schicksal überlassen, ja konnten selbst die Arbeiter „nach Analogie eines kostenden Betriebsstoffes“⁴ in ihre Kalkulation einstellen — was nach Angabe von Buret⁵ auch geschah — und blieben dennoch nach

¹ Schmoller: Über Wesen und Verfassung der großen Unternehmungen. In: Zur Sozial- und Gewerbepolitik der Gegenwart. Leipzig 1890 S. 383.

² Schmoller: Über die Entwicklung des Großbetriebes und die soziale Klassenbildung. In: Preuß. Jahrbücher 69. Bd. (1892) S. 462.

³ Schmoller: Über Wesen und Verfassung der großen Unternehmungen S. 383.

⁴ Der Ausdruck, bzw. der Begriff des Betriebsstoffes ist von Briefs, G.: Das gewerbliche Proletariat (In: Grundriß der Sozialökonomik IX. Abtlg. I. Teil. Tübingen 1926) S. 157, wo es weiter von der „unternehmerischen Arbeitsbetrachtung“ heißt: „Was vom Betriebsstoff verlangt wird: daß er möglichst billig und dabei wirksam, möglichst anpassungsfähig, möglichst sparsam im Gebrauch, möglichst ‚unsperrig‘ in der Verwendung, durchaus berechenbar, ohne unerwünschte Begleiterscheinungen und jeden Moment auswechselbar sei, das sind auch die Merkmale einer vom Betriebs- und Unternehmungsvorgang aus gesehen ‚idealen‘ Arbeit“.

⁵ Buret, E.: De la misère des classes laborieuses en Angleterre et en France. T. II. Paris 1840, S. 48: „Le chef de manufacture est libre envers la société comme envers ceux qu’il emploie. Il ne tient à ses ouvriers par aucun lien moral; aucune réciprocité de service et de devoirs ne l’unit à eux. Il ne les considère jamais qu’en masse, confondus avec une foule d’autres objets, sous le titre de frais de production, et il s’habitue nécessairement à les traiter dans son esprit comme la matière résistante qu’il faut dompter incessamment pour en obtenir davantage.“ — Ebenda S. 269: „Dans la pensée du chef de fabrique les ouvriers ne sont pas des hommes,

der liberalistischen These vor ihrem Gewissen sittlich gerechtfertigt. Naturgemäß hörten nicht alle auf die Stimme des Gewissens und bedurften deshalb des Liberalismus nicht. Die Zahl der Egoistischen, denen es darauf ankam, schnell reich zu werden, und die dabei auf anderer Menschen Erfindungen wie auf andere Menschen überhaupt wenig Rücksicht nahmen, waren im 18. und 19. Jahrhundert, wie schon Justi, aber auch noch spätere Schriftsteller¹ berichten, nicht gering. Es darf daraus jedoch keineswegs auf allgemein niedrige Löhne aus unternehmerischer Gewinnsucht geschlossen werden².

Bei allem kämpfenden Vorwärtsdringen waren die Unternehmer doch so sehr zeitlich, geschichtlich gebunden, daß sowohl die liberalistisch-rechtliche betriebliche Personalverfassung als die sonstigen liberalen betrieblichen Personalverfassungen nicht wenige umgebogene Rudimente des Patriarchalismus enthielten, die zum Teil sogar ihre gesamte Struktur wesentlich bestimmten. Der durch sittliche Momente gemilderte, der autoritäre Absolutismus des patriarchalischen Lebens wurde im liberalistisch orientierten Betriebsleben zu einem individualistischen Arbeitsabsolutismus, zum einseitigen Arbeitsbefehl, zum Betriebsabsolutismus des Unternehmers oder der Unternehmensleitung. Der Betriebsabsolutismus darf indessen nicht als eine schlechtweg liberale Angelegenheit betrachtet werden. Als die industrielle Revolution hereinbrach,

mais des forces dont l'emploi coûte cher, des instruments rebelles et moins économiques que ses outils de fer et du feu; il faut sortir de son point de vue habituel, s'élever au dessus de ses propres intérêts pour voir dans ses ouvriers des semblables“. — Ebenda Bd. 1 S. 68: Der Unternehmer betrachtet die Arbeiter nur „comme des instruments de production qui doivent rapporter beaucoup en dépensant le moins possible.“

¹ Justi, J. H. G. v.: Vollständige Abhandlung von denen Manufakturen und Fabriken I. Kopenhagen 1758 S. 207—208 bezeichnet „die große Gewinnsucht der Fabrikanten“ — die „zumal bei neuerrichteten Manufakturen und Fabriken, suchen öfters allzu großen Vorteil und wollen auf einmal reich werden“ — als eines der Hindernisse, welche dem wahren Gedeihen der Manufaktur- und Fabrikindustrie im Wege stehen. — Vgl. ferner für die spätere Zeit: Über die Eigentümlichkeit des Geistes unserer Zeit in Beziehung auf die soziale Macht der Geldaristokratie. Oder: Die Schattenseiten des heutigen Ultra-Industrialismus. Köln 1835; Über die Hauptsächlichungsformen der Sucht, schnell und mühelos reich zu werden, im Gegensatz des Mittelalters und der neueren Zeit. In: Deutsche Vierteljahrschrift Jg. 1840, 3. Heft, S. 206—243; Hofmann, J. G.: Die Macht des Geldes. Leipzig 1845; De Gérando: Des progrès de l'industrie. Paris 1841. S. 100—103. — Considérant, V.: Destinée sociale I. Bd. Paris 1837 S. 191 bemerkt: „L'argent est devenu le nouvel élément réel de la puissance sociale.“

² Z. B. sagt Brunner a. a. O. S. 24: „Der Arbeitslohn war für jene gedrückte Zeit glänzend und lockend. Darum wurde diese Industrie von armen Eltern, Gemeinden und Regierungen sogar mit Freuden begrüßt und als der rettende Engel in der Not angesehen“. — Villermé a. a. O. S. 226 erklärt: „Parmi les motifs qui déterminent les gens de la campagne à quitter les travaux agricoles, le plus général est le taux élevé des gains qui leur offre immédiatement l'industrie manufacturière.“

machte in allen heutigen Kulturländern die Landwirtschaft den Hauptteil des Erwerbslebens aus. So kam es, daß in der Landwirtschaft vorhandene Anschauungen und Gepflogenheiten auch in die Industrie eindringen, die Grundlagen und Tatsachen landwirtschaftlicher Arbeitsverhältnisse von Einfluß wurden auf das Arbeitsverhältnis in der Industrie und damit auf die betrieblichen Personalverfassungen. Die arbeitliche Personalverfassung der Landwirtschaft bestand bis ins 19. Jahrhundert vorwiegend in einem als Gutsherrschaft bekannten Herrschaftsverhältnis, dessen herrschaftliche Spitze alles das vertrat, was heute der Staat, die Kommunen und manche öffentlichen Institutionen als selbständige Körper verfolgten¹. Mit dem Vordringen der Geldwirtschaft, seit dem 13. und mehr seit dem 15. Jahrhundert, nahm auch der individualistische Erwerbstrieb bei Gutsherren und Hintersassen zu, die patriarchalischen Gefühle erstarrten, und das Herrschaftsverhältnis verhärtete sich zu einem absolutistischen System, das, insbesondere charakterisiert durch eine rechtlich begründete Unterordnung und eine tatsächliche Abhängigkeit, als Feudalismus bekannt ist. Der Feudalismus erzog ein knechtliches Geschlecht, das trotz einer häufig bis zur Stumpfheit gehenden Fügung zwar nicht selten rebellierte, aber allgemein sich geistig wenig entwickelte und deshalb der bestimmten Führung im Ganzen sowie genauer Weisungen im Einzelnen, eines gewissen autoritären Absolutismus bedurfte. Gestattete die ausführende Tätigkeit in der Landwirtschaft bei aller Zuordnung der Arbeiten eine gewisse Freiheit der Einzelnen in ihrem Werk, so verlangte die aufkommende Industrie eine strenge Einordnung in den Arbeitsprozeß, eine kalte sachliche Disziplin. Ure weist auf die große Schwierigkeit hin bezüglich „der Gewöhnung der Menschen, das vereinzelte Arbeiten aufzugeben und sich mit der nie irrenden Regelmäßigkeit des komplizierten Automaten zu identifizieren“². „In der Frühzeit bestand die Fabrikarbeiterschaft aus sehr schlecht zusammengewürfelten Elementen: vertriebenes Landvolk, vom Truppenteil abgekommene Soldaten, der Abschaum jeder Klasse und jeden Standes“³. Es darf weiter nicht übersehen werden, daß wie die Unternehmer so auch die Arbeiter sich in einer völlig neuen Arbeitslage befanden. So hatte die fast herkulische Aufgabe des industriellen Unternehmers, aus heterogenen und arbeitsunkundigen Elementen ein in sich gegliedertes und einem sachlichen Zweck dienendes menschliches Ganze zu bilden, den Betriebsabsolutismus in irgendeiner Form zur Voraussetzung. Es lassen sich denn auch in allen älteren Formen der betrieblichen Personalverfassung, in den liberal orientierten ebenso wie in den patri-

¹ Vgl. Schmoller: Grundriß I, S. 309.

² Ure, A.: Das Fabrikwesen in wissenschaftlicher, moralischer und kommerzieller Hinsicht. Leipzig 1835. S. 14.

³ Mantoux, P.: The industrial revolution in the eighteenth century. London 1928. S. 384.

archaisch orientierten, absolutistische Züge aufweisen. Die Tatsache des — durch die arbeiterlichen Existenz-Bedürfnisse gegebenen — Angewiesenseins der Arbeiter auf Beschäftigung in der Industrie und der damit verbundenen Unterordnung und Abhängigkeit führte zum Begriff der Industriefeudalität. Seitdem erstmals Charles Fourier von ihr sprach, ist sie manches Mal Gegenstand von Erörterungen gewesen¹. Nicht mit Unrecht. „Das Wesen des Feudalismus besteht in einer Verbindung von Herrschaftsrechten mit Besitz (Grundbesitz); insofern nun diese Herrschaftsrechte politischer Art waren, ist es allerdings unstatthaft, von industriellem Feudalismus zu sprechen; aber es waren, dem Bauernstand gegenüber, doch auch soziale Herrschaftsrechte an den adligen Grundbesitz geknüpft. Eine rechtliche Abhängigkeit des Arbeiters vom Arbeitgeber existiert nun allerdings nicht, aber tatsächlich ist das Verhältnis ein solches“² der im Absolutismus ruhenden Abhängigkeit. Die im Interesse des Betriebserfolges notwendige Disziplin erinnerte, nicht nur in Deutschland, wenn auch hier vielleicht mehr als sonst, stark an militärische Verhältnisse, weshalb bezüglich der älteren betrieblichen Personalverfassung auch von einer militärischen Herrschaftsverfassung gesprochen³ und nicht selten ein Vergleich zwischen Armee- und Betriebsverfassung angestellt wurde⁴. Wie alle diese bei den liberalen betrieblichen Personalverfassungen nachweisbaren Charakterzüge durchaus nicht nur liberalistisch sind, sondern sich auch in anderen betrieblichen Personalverfassungsformen finden, so bedeutet auch der scheinbar urliberal-absolutistische Herr-im-Hause Standpunkt in Wirklichkeit nichts anderes als ein, wie in anderen so auch in den liberalen betrieblichen Per-

¹ Chevalier, Michel: *Lettres sur l'Amérique du Nord*. Tome I. Paris 1836 spricht S. 337 von einer durch das Wort „féodalité industrielle“ charakterisierten Tendenz des 19. Jahrhunderts und bemerkt S. 338 bezüglich der Industrieverhältnisse in Lowell (V. St. von Amerika): „dans ce merveilleux Lowell, la féodalité industrielle semble en effet là presque constituée, ici se glissant sous les institutions démocratiques comme le serpent sous l'herbe“. — In der Zeitschrift *The Harbinger* hieß es am 14. November 1846: „our factory system, which is the first germ of the Industrial or Commercial Feudalism, that is spread over our land“ (zitiert in *A documentary history of American industrial society*. Edited by J. R. Commons & Ass. Cleveland, Ohio, 1910, S. 132.) — Buret sagte 1840 a. a. O. I. Bd. S. 90: „Les salariés ressemblent aux paysans du moyen âge; ce sont des serfs attachés à la glèbe.“ — Vogelsang, C. v.: *Arbeiter u. Maschine*. In: *Monatsschr. f. christl. Sozial-Reform*. 8. Jg. (1886) S. 193 spricht im gleichen Sinne von den Arbeitern als „machinae adscripti“, mit diesem Wort an die „glebae adscripti“ erinnernd.

² *Concordia*. Zeitschrift für die Arbeiterfrage. 3. Jg. (1873), S. 12.

³ Z. B. nennt E. Cheysson: *L'évolution du patronage* (In: *La Réforme Sociale*. 12. Jg., 3^e série t. 4, 1892) S. 170 die absolutistische betriebliche Personalverfassung „patronage militaire“.

⁴ So z. B. Roesky a. a. O. S. 23 (hier S. 113) und Böhmert, V.: *Arbeiterverhältnisse und Fabrikeinrichtungen der Schweiz*. 2. Bd. Zürich 1873 S. 387. Vgl. hiergegen Schmoller: *Die Natur des Arbeitsvertrags und der Kontraktbruch*. In: *Zeitschr. f. d. ges. Staatswiss.* 30. Jg. (1874) S. 455.

sonalverfassungen auftretendes umgebogenes Rudiment des Patriarchalismus. Es handelt sich bei dem Herr-im-Hause Standpunkt im letzten Grunde um „die alte hauswirtschaftliche Auffassung, daß es niemand etwas angehe, wie ich in meinem Hause wirtschaftete, daß ich meine Diener und Hausmädchen müsse behandeln und entlassen können, ohne jede Rechenschaft, wie es mir passe“, übertragen auf die Industrieunternehmungen, „die bald die ganze Produktion, die ganze Gesellschaft, ja den Staat anfangen zu beherrschen“¹.

Es versteht sich von selbst, daß bei der fast uneingeschränkten Machtstellung der Unternehmer der sogenannte „freie Arbeitsvertrag“ alles andere darstellte als einen tatsächlich freien, einen dem freien Belieben beider Teile überlassenen Vertrag. Nur zu oft fehlten formulierte vertragliche Verpflichtungen überhaupt, wodurch eine Unsicherheit der Rechtslage entstand, die notwendig zum Nachteil des Schwächeren, des Arbeiters führen mußte. Vielfach waren einzelvertragliche Abmachungen ersetzt durch Fabrik-, Arbeits- oder Betriebsordnungen, die den Charakter einseitiger herrschaftlicher Anordnungen der Unternehmer besaßen, aber auch nicht immer die wünschenswerte Klarheit der beiderseitigen rechtlichen Verpflichtungen brachten. So lautete beispielsweise Artikel 10 der Fabrikordnung der Spinnerei von Steinbach-Köchlin, Mülhausen im Elsaß, deren Inhaber als durchaus human anzusehen sind: „Der Tarif der an die im Stücklohn tätigen Arbeiter gezahlten Preise wird je nach den Umständen festgesetzt und in den Werkstätten angeschlagen. Jeder Arbeiter ist gehalten, sich demselben zu unterwerfen“². Wenn die Dinge bei den humanen Unternehmern so lagen — die das taten, „zu was sie die Konkurrenz nötigt, was ihnen nach dem Herkommen als richtig erscheint“² —, so läßt sich denken, was stark liberalistisch-rechtlich eingestellte Unternehmer tun konnten³.

Glücklicherweise hat sich das Menschlich-Allzumenschliche auch dahin ausgewirkt, daß eine liberalistisch-rechtliche betriebliche

¹ Schmoller: Über Wesen und Verfassung der großen Unternehmungen. In: Zur Sozial- und Gewerbepolitik. S. 382.

² Vgl. Schmoller: Die Natur des Arbeitsvertrages und der Kontraktbruch. In: Zeitschr. f. d. ges. Staatswiss. 30. Jg. (1874) S. 471, sowie S. 454 u. 470—472.

³ Im übrigen war der freie Arbeitsvertrag „in seinem Grundgedanken doch ein ungeheurer Fortschritt, den der Arbeiterstand zu feiern hat als einen der großen Marksteine in der Geschichte der Hebung des vierten Standes. Es mußte einmal kühn der Gedanke erfaßt werden, die unteren Klassen vom Gängelbände der Bevormundung zu befreien, sie selbst verantwortlich für ihr Schicksal zu machen, sie auf die eigene Einsicht, die eigene Kraft zu verweisen. Kam das für einen Teil derselben verfrüht, der ganze Stand wurde doch gehoben, tausendfache Kräfte wurden entbunden; ein Streben, ein aktives Vorwärtsdrängen, eine sittliche Hebung kam in den vierten Stand, wie die alten Abhängigkeitsverhältnisse sie nie gezeitigt hätten“. (Schmoller: Über Wesen und Verfassung der großen Unternehmungen, S. 385).

Personalverfassung vielleicht nie rein, höchstens annäherungsweise auftrat. Der englische Großindustrielle James Nasmyth dürfte einer von den wenigen Unternehmern gewesen sein, die dem Idealtypus ziemlich nahe kamen. Als der Präsident einer Enquête-Kommission Nasmyth fragte, was aus den bei verminderter Produktion von ihm entlassenen Arbeitern würde, antwortete er sorglos: „Ich weiß es nicht; aber ich überlasse das der Wirksamkeit der Naturgesetze, welche die Gesellschaft regieren“¹.

Waren die strenger liberalen Unternehmer davon überzeugt, daß sie sich nicht in das Privatleben ihrer Arbeiter einmischen durften, es sei denn, daß Betriebsnotwendigkeiten es erforderten, so verkannten nicht wenige humanitär eingestellte liberale Unternehmer, daß ihnen über die rein vertraglichen Bindungen hinaus die Erfüllung sittlicher Aufgaben gegenüber den Arbeitern oblag. Wilhelm Oechelhaeuser und Alfred Krupp mögen als Typen jener Unternehmer herausgestellt werden, die durch Humanisierung des Betriebslebens eine liberal-humanitäre betriebliche Personalverfassung schufen. Oechelhaeuser vertrat zwar die Meinung: „Das Arbeitsverhältnis ist kein Kompagniegeschäft mit gleichberechtigten Teilhabern, wie es die Sozialdemokraten erstreben; der Arbeitgeber ist es, der sein Kapital und seine Kenntnisse zur Leitung des Unternehmens hergibt, der die Arbeiter einladet, in seine Dienste zu treten und welcher — und hierin liegt die Quelle seines Übergewichts — den Arbeitsvertrag knüpft und löst“². Aber er wurde nicht müde, die Unternehmer immer wieder auf die Notwendigkeit hinzuweisen, menschliche Beziehungen zu den Arbeitern zu schaffen³, die Arbeiter „nicht als bloßes Arbeitswerkzeug, sondern als Arbeitsgehilfen zu betrachten. Er muß anerkennen, daß das Band zwischen ihm und dem Arbeiter über die nackte Arbeitsleistung und Lohnzahlung hinausreicht, daß dem Arbeitgeber die moralische Verpflichtung obliegt, aus dem Gewinn, den ihm die Arbeit gebracht hat, eine Reserve für die allgemeine Abnutzung des Arbeiters durch Krankheit, Unglück, Alter zu legen, wo der ungenügende

¹ Cheysson: Les institutions patronales en France, leur nécessité et leur évolution. In: La Réforme Sociale, 27. Jg. (6^e série t. IV, 1907) S. 152. — Über Nasmyth vgl. E. Jonveaux, Histoire de quatre ouvriers anglais. Paris 1868 S. 197 bis 227.

² Soziale Tagesfragen. 2. A. Berlin 1889 S. 80.

³ Vgl. z. B.: Die sozialen Aufgaben der Arbeitgeber. Berlin 1887 S. 14. — Starcken Beifall ertete Oechelhaeuser von dem Unternehmer Richard Roesicke, der in seiner Schrift „Arbeiterschutz“ (Dessau 1887 S. 67) ergänzend bemerkte: „Es gehört ferner dazu, daß der Arbeitgeber seine Arbeiter außerhalb des Geschäfts nicht als seine Untergebenen, sondern als gleichberechtigte Mitmenschen betrachtet, die zwar auf der Fabrik seinen Anordnungen Folge zu leisten haben, die aber in allen anderen Verhältnissen ihm gleichberechtigt gegenüberstehen.“

Arbeitsverdienst dem Arbeiter selbst dies unmöglich gemacht hat“¹. Obwohl er „in der allmählichen Erhöhung der Arbeitslöhne“ im wesentlichen den „Schlüssel zur Lösung der sozialen Frage“ sah und offen sagte, „auf dieses Ziel müssen die Arbeiter losgehen“, betonte er nachdrücklich die Bedeutung einer guten Behandlung der Arbeiter im Betrieb: „Das Benehmen der Arbeitgeber und ihrer Beamten gegen die Arbeiter ist eins der wichtigsten Momente in der Sicherung des sozialen Friedens, wirkt oft mehr als alle materiellen Opfer. Äußerlich ist die Behandlung des Arbeiters unstreitig eine bessere geworden, schon weil derselbe sich nicht mehr gefallen läßt, was ihm früher geboten wurde. Allein diese arithmetische Kälte, diese bloß rechnerische Beziehung zum Arbeiter, die noch in weitem Umfang Platz greift, entfernt sie oft noch mehr vom Arbeitgeber als schroffe Behandlung“². Alfred Krupp — von dem angeblich das Wort vom „Herrn-im-Hause“ stammt — hatte eine strenge Fabrikordnung, die aber human gehandhabt wurde. Er verlangte sehr viel an Arbeit und Arbeitsinteresse von seinen Arbeitern und erklärte z. B. offen: „Wenn Sonntag und Sonntagsvergnügen Abhaltung sind, daß die Nacht zur Arbeit benutzt wird, dann kommen wir nicht mehr durch“; aber er stellte auch hohe Ansprüche an sich selbst. Als Folge seiner angespannten Tätigkeit waren mit 45 Jahren seine Haare spärlich und grau und seine Gesichtszüge leicht am verwittern. Nicht selten ging er nachts durch die Betriebe. Wenigstens in den Anfangszeiten besorgte die Köchin bei Nachtarbeit den Arbeitern Brote, die Frau Krupp selbst reichlich belegte. Jeden Tag durchwanderte Krupp die Betriebe, um den bei ihm Tätigen nahe zu sein. Selbst als die Zahl der Werksangehörigen von 200 auf 2000 stieg, kannte er Hunderte mit Namen und hatte für viele eine Anrede. Bis ans Ende der fünfziger Jahre blieb er „durch hundert Fäden mit seinen Arbeitern verbunden, mit den alten durch gemeinsames Erleben, mit den jungen durch Beispiel, Geschichten und Legenden“³. So zeigte sich bei nicht wenigen Liberalen die Tatsache, daß sie Kinder ihrer Zeit waren durch einen mehr oder weniger starken patriarchalischen Niederschlag in ihren liberalen betrieblichen Personalverfassungen.

¹ Die Arbeiterfrage. Berlin 1886 S. 87—88. Dort S. 28 heißt es: „Nach wie vor soll der Mensch als Regel auf eigenen Füßen stehen, nicht von der Sorge für sein Alter überhaupt, sondern nur von der Sorge für die Not im Alter entlastet werden.“

² Die Arbeiterfrage. S. 84—85 u. 88. — Seit dem 1. Oktober 1888 erschien in Berlin die „Deutsche Arbeiterzeitung“, ein „der Versöhnung zwischen den Interessen und Anschauungen der Arbeitgeber und Arbeiter“ gewidmetes Organ, welches von dem späteren Generaldirektor Oechelhaeuser und einer größeren Zahl gleichgesinnter Freunde, meist dem Stand der Großindustriellen angehörig, ins Leben gerufen wurde (vgl. Soziale Tagesfragen S. III).

³ Berdrow, W.: Alfred Krupp. 2. A. I. Bd. S. 286—294. Vgl. auch Ehrenberg, R. u. Racine, H.: Kruppsche Arbeiter-Familien (6. Ergänzungsheft zum Archiv f. Exakte Wirtschaftsforschung). Jena 1912.

Infolge umfassender gesetzlicher Regelungen von Betriebsverhältnissen sowie immer stärkerer wirtschaftlicher Konkurrenz am Markt ist seit Ende des 19. Jahrhunderts von der liberal-humanitären eine Umbiegung in Richtung auf die liberalistisch-rechtliche betriebliche Personalverfassung eingetreten. Die Hauptcharakterzüge dieser heutigentags herrschenden betrieblichen Personalverfassung gestatten von einer ökonomisch-rechtlichen und einer ökonomisch-rechtlich-humanitären betrieblichen Personalverfassung zuzusprechen. Bei ihr bieten das Ziel des wirtschaftlichen Betriebserfolges und die sich aus gesetzlichen Vorschriften über Betriebsverhältnisse ergebenden Verpflichtungen der Unternehmensleitung die Ausgangspunkte zur Gestaltung der betrieblichen Personalverfassung, die zumeist durch ein mehr oder weniger beschränktes freiwilliges — sich aber nur zum Teil in der Personalverfassung niederschlagendes — Wohlfahrtswirken ergänzt werden. Seitdem durch gesetzliche Bestimmungen die meisten der früher freiwilligen Betriebs-Wohlfahrtseinrichtungen zwingend wurden, hat die ursprünglich humanitäre, die auf das arbeiterliche Wohlergehen gerichtete Einstellung der Unternehmer nur zu oft Abbruch erfahren. Gesah ursprünglich die Industriewohlfahrtspflege — ganz abgesehen vom patriarchalischen — in nicht zweckorientiertem humanitären Geiste, so hat der Zweckmäßigkeitsgedanke mehr und mehr gesiegt oder sich als ergänzendes Motiv der humanitären Einstellung zugesellt. A. Emminghaus erklärte 1868 grundsätzlich: „Das Verhältnis des Unternehmers zu den Gewerksgehilfen muß im beiderseitigen materiellen Interesse und aus sittlichen Gründen ein Verhältnis treuer, hingebender persönlicher Fürsorge sein“¹. Mit Bezug auf die Unternehmer-Motive schreibt Schäffle bereits 1858: „Diese freie Betätigung der Fabrikherrn entspringt der jetzt immer weiter sich verbreitenden Erfahrung und Überzeugung, daß teure, ein höheres materielles und intellektuell-sittliches Bedürfnis kennende Arbeiter selbst privatwirtschaftlich vorteilhafter sind, als armselige wohlfeile Löhner“². Heutigentags sagt man mit einem amerikanischen Wort deutlicher: „It pays“.

Obwohl seit dem Hereinbrechen der industriellen Revolution der schon seit Jahrhunderten in Auflösung begriffene Patriarchalismus schnell seinem Ende entgegenging, blieb doch seine sittliche und im letzten

¹ Emminghaus, A.: Allgemeine Gewerkslehre. Berlin 1868 S. 75. — Professor Nasse sagte 1870 auf den Verhandlungen der Bonner Konferenz ähnlich: „An die Stelle der alten rechtlichen Unterordnung und Abhängigkeit müssen freie sittliche Beziehungen des gegenseitigen Vertrauens und der gegenseitigen Pflichten treten. Es ist das notwendig schon des unmittelbaren wirtschaftlichen Erfolges halber; denn wir alle wissen, daß ein großes wirtschaftliches Unternehmen ohne ein gewisses Maß von gegenseitigem Vertrauen der gemeinschaftlich Arbeitenden, ohne einen gewissen Gemeingeist nicht blühen und gedeihen kann“ (a. a. O. S. 8).

² Schäffle, A.: Artikel „Fabrikwesen und Fabrikarbeiter“. In: Deutsches Staatswörterbuch 3. Bd. (1858) S. 493.

Grunde überzeitlich gültige Idee so stark in der Menschheit verwurzelt, daß nicht nur die Zahl der humanen Unternehmer liberaler Richtung weit größer war, als gemeinhin bekannt ist¹, sondern daß auch ein recht beträchtlicher Teil der Unternehmer es als ihre außer allem Zweifel stehende sittliche Pflicht ansahen, das Betriebsleben nach fürsorglichen Gesichtspunkten zu gestalten, entsprechend der alten überkommenen Auffassung „patronus quasi pater.“ Aus dieser Überzeugung erwachsen jene betrieblichen Personalverfassungen, die allgemein als patriarchalisch bezeichnet werden, die aber aus Gründen wissenschaftlicher Sauberkeit eine andere Bezeichnung haben müssen und hier als patriarchalisch orientierte betriebliche Personalverfassungen, und zwar als paternalistische und protektorale Personalverfassung, Behandlung finden. Das Fehlen einer über- oder außerbetrieblichen Art von Lebensgemeinschaft, die Autonomisierung des Betriebs und der betriebliche Verwaltungstab charakterisieren selbst einen im patriarchalischen Sinne geleiteten Betrieb der Manufaktur- und der Fabrikindustrie solchermaßen, daß offensichtlich das Wesen der ursprünglichen patriarchalischen Personalverfassung nicht mehr gegeben ist² und nur noch von abgeleiteten Formen des Patriarchalismus gesprochen werden kann. Die vorindustrielle Zeit kannte von den abgeleiteten Formen den bereits behandelten Patrimonialismus, die industrielle Zeit insbesondere den Paternalismus und den Protektoralismus der Personalverfassung.

Die paternalistische betriebliche Personalverfassung stützt sich auf Arbeitsverhältnisse, in denen der Unternehmer oder der Unternehmensleiter sich um die Arbeiter menschlich müht aus der Überzeugung, daß letztlich er für das leibliche und seelische Schicksal seiner Arbeiter verantwortlich ist, und zwar mit der Maßgabe, daß er sich — in Anbetracht der tatsächlich oder vermeintlich fehlenden Einsicht und Willensstärke bei den Arbeitern — zu einer mehr oder weniger weit reichenden, absoluten Bevormundung der Arbeiter verpflichtet fühlt; dieses Arbeitsverhältnis ist in etwa zu vergleichen mit dem Lebensverhältnis zwischen einem Vater und seinen heranwachsenden Kindern. Die protektorale betriebliche Personalverfassung — die sowohl als eine aus der paternalistischen als eine aus der liberalen Anschauung entwickelte Form betrachtet werden kann — stützt sich auf Arbeitsverhältnisse, in denen der

¹ Eine Geschichte der Industrie-Wohlfahrtseinrichtungen — die zwar bislang nicht geschrieben ist, zu der aber reichhaltiges Material vorliegt — würde das mit aller Deutlichkeit zeigen (vgl. z. B. als Belege Le Roux, A.: Die Pflege der Eintritt in Fabriken und Ortschaften usw. Stuttgart 1868; Post, J., u. Albrecht, H.: Musterstätten persönlicher Fürsorge von Arbeitgebern für ihre Geschäftsangehörigen. 2 Bde. Berlin 1889 u. 1893).

² Vgl. die Ausführungen oben S. 23—24, sowie die Darlegungen bei Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. In: Grundriß der Sozialökonomik. III. Abteilung. Tübingen 1925. S. 133—134 u. 679.

Unternehmer oder der Unternehmensleiter dem Menschen im Arbeiter eine besondere Beachtung schenkt und Vorkehrungen zu seinen Gunsten trifft aus der Überzeugung einer Mitverantwortlichkeit am leiblichen und seelischen Arbeiterschicksal, um den noch nicht zur hinreichenden Einsicht und Willensstärke gelangten Arbeiter zu einer gesteigerten Selbstverantwortlichkeit, zu erweiterten Fähigkeiten und zu erhöhtem Tun zu führen; dieses Arbeitsverhältnis ist in etwa zu vergleichen mit dem Lebensverhältnis zwischen einem Vater und seinen erwachsenen oder sich erwachsen dünkenden und tatsächlich in gewissem Ausmaß selbständigen Kindern¹.

Die bis zum Ende des 19. Jahrhunderts vorkommende, aber schon seit etwa 1860 stark dahinschwindende paternalistische betriebliche Personalverfassung trat in einer Fülle von Prägungen auf, deren Charakter allgemein bestimmt wurde durch die Grundanschauungen des Patriarchalismus und die auf ihn sich stützenden Verhaltensweisen. Der Unternehmer fand sich für das leibliche und seelische Wohl der von ihm Beschäftigten sittlich verantwortlich wie der Familienvater für seine Angehörigen. So blieb der Familiengedanke auch in der Industrie in beschränktem Maße lebendig². Der Freiburger Industrielle Karl Mez z. B. rechnete nicht nur das Gesinde wie seine Kinder zur Hausgemeinde,

¹ Der Ausdruck „Paternalismus“ ist nicht nur im Deutschen geläufig — wenn gleich wenig gebraucht —, sondern auch in der französischen und englischen Sprache bekannt. Der Ausdruck „Protetektoralismus“ ist neu, der ihm zugrunde liegende Tatbestand jedoch im Kern bereits herausgestellt von Cheysson, der unterscheidet zwischen 1) patronage militaire, 2) patronage patriarcal und 3) patronage libéral, je nachdem der Industrielle die Arbeiter behandelt 1) wie ein Hauptmann seine Soldaten, der seinen Leuten im Geiste der Autorität ein freiwilliges Interesse zuwendet, 2) wie ein Vater der alten Art, der im Geiste einer durch Wohlwollen gemilderten Autorität seine minderjährigen und unerfahrenen Kinder leiten und erziehen will, 3) wie ein Vater der neuen Art, der glaubt, daß die Zeit des autoritären Bestimmens endgültig vorüber ist und seine Angehörigen als emanzipierte Menschen behandelt, deren Unabhängigkeit er sogar bei der Zuwendung von Wohltaten respektiert. (Vgl. Cheysson, E.: L'évolution du patronage. In: La Réforme Sociale. 12. Jg., 3^e sér. t. IV., 1892, S. 170ff.)

² Auch die Sozialreformer hielten den Familiengedanken wach. Perthaler sagte 1843: „Der ganze Personenstand einer Fabrik bildet eine Art sozialer Familie, oder sozialen Hauswesens, welches die Leitung und Anwendung gewisser Naturkräfte zu seiner Beschäftigung macht, von deren Resultat sie nach Maßgabe der Beteiligung ihr Einkommen ziehen“ (a. a. O. S. 124). — Cheysson erklärte 1896: „L'ouvrier appartient désormais à deux familles, la famille naturelle, dont il est le chef; la famille industrielle, dont il n'est qu'un membre et dont le chef est le patron“. (La monographie d'atelier. In: La Réforme Sociale, 16. Jg. (Bd. 32, 1896), S. 779. — In Deutschland ist nach 1870 insbesondere das Organ des Verbandes katholischer Industrieller und Arbeiterfreunde mit dem Motto „Wiederanknüpfung persönlicher Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeiter“ für den Fabrikfamiliengedanken eingetreten und hat auf diesem Wege das Gewissen der Unternehmer zu schärfen versucht. Vgl.: Arbeiterwohl 1. Jg. 3. Heft (1881) S. 41—43; ebenda 3. Jg. 2. Heft (1883) S. 189—190.

sondern betrachtete auch seine Arbeiter als zum erweiterten Familienkreise gehörend. „Zwischen seinem Hause und den Arbeiterwohnhäusern herrschte ein lebhafter unausgesetzter Verkehr. Kein Fest wurde in seinem Hause gefeiert, an dem nicht auch der Arbeiter gedacht worden wäre“¹. Auf verschiedene Art versuchten paternalistische Unternehmer dem Arbeitsverhältnis einen Familiencharakter zu verleihen und bei den Arbeitern ein Fabrikfamiliengefühl zu wecken². Wenn auch ein Zusammenleben nach früherer Art nicht mehr möglich war, so wollten doch manche Unternehmer wenigstens ihre eigene Wohnung im Bereiche der Fabrik behalten, vielleicht weil sie die Fabrik als nichts anderes denn eine zwar vom Privathause losgelöste aber doch noch zu ihm gehörende verselbständigte Werkstätte betrachteten. Der französische Unternehmer Lombart bewohnte um 1880 trotz steigenden Wohlstandes sein eingeschossiges Häuschen im Mittelpunkt seiner Betriebe länger als 25 Jahre und änderte wie viele Andere nichts an seinen alten schlichten Lebensgewohnheiten. Der württemberger Fabrikant R. Staub in Kuchen besaß um 1870 zwar nahe seiner Fabrik eine schöne Villa; aber der diese umgebende Garten war zu gewissen Zeiten jedermann geöffnet und gelegentlich an Sonntagnachmittagen musizierte dort das Fabrikorchester eine Stunde, für die Arbeiter nicht minder als für den Herrn des Hauses; Staubs Kinder saßen in der Schule mitten unter den Fabrikkindern. Der Direktor der Mechanischen Spinnerei und Weberei in Kaufbeuren um 1880 kannte jeden einzelnen der rund 700 Arbeiter und erkundigte sich bei seinen Rundgängen durch die Betriebe nach diesem und jenem, suchte auch gelegentlich die Arbeiter in ihren Wohnungen auf³. Nicht gering war die Zahl jener Unternehmer, die, unter Ausschaltung des betrieblichen Verwaltungsstabs, in den weniger arbeitlichen als menschlichen Dingen unmittelbar mit ihren Arbeitern verkehren wollten. C. F. Stumm (Freiherr v. Stumm-Halberg) sagte einmal: „Ich will kein Blatt Papier zwischen mir und meinem Volke haben“ und bezeichnete die Einrichtung von Arbeiterausschüssen in den Betrieben zur Vertretung der Arbeiterschaft als „unberufene Kurpfuscherei“. Er setzte — wie z. B. auch Franz Brandts in M.-Gladbach⁴ — besondere Sprechstunden an,

¹ Koenig, R.: Karl Mez, der Vater der Arbeiter. Heidelberg 1881. S. 27.

² Der Unternehmer Max Roesler z. B. sagte (Arbeiterbeteiligung an Führung, Ertrag und Besitz von Gewerbebetrieben. Dresden 1914, S. 8): „In dem Maße, wie das Familiengefühl für die gemeinsame Werk- und Nährstätte und das Verständnis der Arbeiter wächst, hoffe ich auf eine weitere Ausgestaltung der [Arbeiter-] Ausschüsse zu einer für die innere Regierung der Fabrik maßgebenden Körperschaft.“

³ Vgl. bezüglich Lombart: *La Réforme Sociale*. 4. Jg. (8. Bd., 1884) S. 86; bezüglich Staub: *Concordia* 2. Jg. (1872) S. 329—330; bezüglich Weberei in Kaufbeuren: *Arbeiter-Familienkalender 1930* (München, Leohaus) S. 90.

⁴ Ein Anschlag lautete: „Sprechstunde. Da den Arbeitern, welche in persönlichen Angelegenheiten ihrer Familie oder der Fabrik mit mir zu sprechen wünschen, dieses während der Geschäftsstunden oft schwierig, unangenehm und umständlich

um Wünsche und Beschwerden der Arbeiter selbst entgegennehmen zu können. Dort, wo infolge der großen Zahl der Arbeiter eine persönliche Fühlungnahme mit der Unternehmensleitung nicht in jedem Falle erfolgen konnte, war zuweilen ausdrückliche Gelegenheit geboten, auf schriftlichem Wege Gesuche vorzubringen¹. In Frankreich gab es in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts manche Arbeiterausschüsse unter der Bezeichnung „conseil de famille“. So wählte der Unternehmer P. Margery vier kluge und allgemein von ihren Kameraden geschätzte Arbeiter als „Familienrat“, mit dem er sich jede Woche besprach — insbesondere bezüglich der Verwendung von Wohlfahrtskassenbeträgen —, und deren Mitglieder kranke Arbeiter besuchten, ihnen Hilfe brachten und sie aufmunterten². In allen den getroffenen Maßnahmen wird über die ungemerkt zurück tretende familiengedankliche Auffassung hinaus die Erkenntnis sichtbar, daß Unbekanntheit oder Fremdheit eine Distanz im Betrieb schafft, die sowohl eine Lockerung der betrieblichen Personalverfassung als ein Dahinschwinden des Gefühls der Zugehörigkeit zum Betrieb darstellt. Das Gefüge der Fabrikfamilie stark zu erhalten aber erschien dem paternalistischen Unternehmer als ebenso eine sittliche Pflicht wie im betrieblichen Interesse. So tritt oft zu dem sorgenden der patriarchalisch streng herrschende Familienvater, der Despot. Schon die bloße Geltendmachung einer Forderung erschien manchen der paternalistischen Unternehmer als eine Auflehnung, wie einigen von ihnen der Zusammenschluß zu überbetrieblichen Arbeitervereinigungen der Ausdruck des schnöden Undanks dünkte; die Ansprüche der Gewerkschaften bedeuteten für die große Mehrheit der Paternalisten eine unerhört dreiste Einmischung Betriebsfremder in fremde Angelegenheiten. Dem Freiherrn von Stumm war es eine Selbstverständlichkeit, daß „seine Leute“ ihn und keinen Anderen in den deutschen Reichstag wählten. Bei einer solchen Stellung zur Arbeiterschaft wird das schon 1844 nachgewiesene Wort³ „Alles für den Arbeiter, nichts durch ihn“ leicht verständlich; es ist ein Niederschlag des alten patriarchalischen Geistes. Daß dieser Geist an sich überaus wertvoll war, beweist eine herrliche Fülle hoher

ist, habe ich eine besondere Sprechstunde, und zwar jeden Donnerstag nachmittag von ½6 bis 7 Uhr im Privatkomptoir für diesen Zweck bestimmt. Der besondere Eingang zum Privatkomptoir — nicht durch das Hauptkomptoir — ist um diese Zeit zu benutzen. Wenn ich nun diese Zeit verhindert bin, so werde ich eine andere Stunde bekanntgeben. Selbstverständlich ist in dringenden Fällen jeder Arbeiter nach wie vor berechtigt, zu jeder Tageszeit zu mir zu kommen. Franz Brandts.“

¹ So berichtet die Zeitschr. d. Zentralst. f. Arbeiter-Wohlfahrtseinr. 1. Jg., 1894, S. 5—6 unter der Überschrift: „Persönliche Beziehungen von Arbeitgebern zu ihren Betriebsangehörigen“ von einer Fabrik mit nahezu 3000 Arbeitern und Angestellten und gibt 12 Beispiele an, aus denen der Inhalt von Arbeiter-Gesuchen sowie die Art deren Erledigung hervorgeht.

² Vgl. La Réforme Sociale. 3. Jg. (5. Bd., 1883) S. 447.

³ Preußische Provinzial-Blätter Jg. 1844 S. 362.

Auffassungen und Taten, von denen nur noch einige wenige herausgestellt werden können. Roesler erklärte als für die Arbeiter wünschenswert und erfüllbar „eine Art Werkstättenheimatrecht, welches nicht nur moralische, sondern rechtliche Verpflichtungen den Fabriken auferlegt gegenüber den arbeitenden Händen, welche sie für ihre Zwecke ausbildete und herbeirief“¹. Nach dem Tode seines zweiten und letzten Sohnes im Sommer 1909 ließ Roesler die Unternehmungsform seines Werks in eine Aktiengesellschaft umwandeln, um damit dessen Fabrikfamiliencharakter über sein Lebensende hinaus zu sichern und in einer Eigentumsbeteiligung der Arbeiter zu befestigen. Nur „in der Fabrik tätige und für die Fabrik nützliche Personen“ sollten Aktien erhalten zur Erfüllung der Absicht: „Ich habe damit meine Nachfolge von meiner persönlichen Familie auf die Fabrikfamilie übertragen“^{2,3}.

Der Paternalismus hat sich eine Reihe von Jahrzehnten erhalten, weil er eine den Zeitverhältnissen mehr oder weniger angemessene Form der betrieblichen Personalverfassung darstellte. Die nur allmählich sich emanzipierenden Arbeiter bewahrten ihren Arbeitgebern nicht selten eine Art in der Landwirtschaft oder sonstwie überkommener patriarchalischer Ergebenheit, die das Gegenstück bot zu der paternalistischen Herrschaft der Unternehmer. Eine solche Fortpflanzung patriarchalischer Tradition zeigte sich z. B. gegenüber den Vorbesitzern der — in den ehemaligen Klostergebäulichkeiten zu Oberzell bei Würzburg untergebrachten — späteren Maschinenfabrik von König & Bauer. Es erhielt sich ein Vertrauensgefühl zu den Unternehmern, das sich auch außerbetrieblich in freundlichen Zeichen der Dankbarkeit äußerte. Manche Arbeiter brachten der „gnädigen Frau“ die Erstlinge vom Weinberg oder vom Obstgarten oder gar ein besonders schönes Huhn in die Küche; dem Herrn wurden an einem Ehrentage Sträuße seiner Lieblingsblume, der Kornblume, überreicht, und ihm bei freudigen Vorkommnissen Ovationen gebracht; zum Jahresgedächtnis der Sterbetage von Familienmitgliedern erfuhren deren Gräber seitens der Arbeiter eine Schmückung mit Blumen⁴.

¹ Über den Arbeiterkrieg. Berlin 1895 S. 48—49.

² Arbeiterbeteiligung an Führung, Ertrag und Besitz von Gewerbebetrieben. S. 16—17.

³ Der Fabrikfamiliengedanke ist übrigens im letzten Jahrzehnt zu neuem Leben erwacht. In den V. St. von Amerika spricht man nicht nur gern vom „family spirit“ im Betrieb. Große Werke bezeichnen sich in persönlichen Angelegenheiten ihren Angehörigen gegenüber gern als „family“, wie z. B. die General Electric Company in Schenectady als „G—E family“; die General Motors Corporation gab unter anderem eine Flugschrift heraus „How members of the General Motors family are made partners in General Motors“. Es ist offensichtlich, daß hier eine betriebssozialpolitische Maßnahme vorliegt, die sich auf den Wert der Arbeitsgemeinschaftsgesinnung, wie er im Familiengedanken Ausdruck findet, stützt.

⁴ [König, F. v.]: Ein Jahrhundert Fabrikleben auf dem Lande. Als Manuskript gedruckt. Münster i. W. (etwa 1900) S. 59.

Von Wichtigkeit für die Erhaltung des Paternalismus war zudem die Tatsache, daß die wie Spät-Patriarchen ihren Arbeitern gegenüber handelnden paternalistischen Unternehmer sehr oft nicht nur aus schlichter Sittlichkeit, sondern aus spezifisch religiöser Sittlichkeit, aus dem Geiste des Christentums heraus sich entschieden, ohne den zahlreiche betriebliche Personalverfassungen des 19. Jahrhunderts nicht zu verstehen sind. Die Überzeugung einer religiösen Verpflichtung gab überdies — hie und da gestützt z. B. durch bischöfliche Kundgebungen¹ — den Anlaß, daß häufiger von Unternehmerseite religiöse Einrichtungen zur Erleichterung der Religionsübung und der seelsorglichen Betreuung der Arbeiter getroffen wurden. Schon um 1500 ließ einer der ersten großen Manufakturindustriellen, der Engländer John Winchcombe of Newbury, auf seine Kosten eine Kirche bauen². Aus der Zeit um 1850 sind Fälle aus England, Frankreich und Deutschland bekannt, wo Unternehmer eigene Werksgeistliche bestellt hatten. Frief berichtet 1876, daß mehrere Besitzer größerer industrieller Anlagen in Oberschlesien — „wenn auch nicht nur im Interesse der Fabrikarbeiter, so doch wesentlich zur Mitbenutzung für dieselben“ — bedeutende Summen zugunsten kirchlicher Zwecke gaben und so an verschiedenen Orten Kirchen entstehen konnten. Für die evangelischen Arbeiter zu Borsigwerk bei Biscupitz wurde ein Betsaal besorgt und ein besonderer Geistlicher bestellt. Kleinere Zuwendungen ermöglichten hier und da an einzelnen Tagen gestiftete Predigten³. Mehr als einmal wird von paternalistischen Unternehmern mitgeteilt, daß sie ihre Arbeiter zum Gebet vereinten und gelegentlich selbst die Hausandacht abhielten.

Aus der langen Reihe christlicher Paternalisten — mit protestantischen Unternehmern wie der Textilindustrielle Karl Mez in Freiburg i. B. und katholischen Unternehmern wie der Textilindustrielle Franz Brandts in M.-Gladbach — sei insbesondere hingewiesen auf Johann Quistorp von der Pommerschen Portland Zementfabrik zu Lebbin auf der Insel Wollin. In einer 1872 zu Hamburg vor dem Verein für innere Mission gehaltenen Rede über den Kern der sozialen Frage bezeichnete Quistorp als eine der größten Schattenseiten des Industriaufschwunges, „daß die menschliche Seite des Verhältnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeiter so gar wenig zu ihrem Rechte kommt“, daß der Arbeitgeber die Arbeiter „bloß als Sache, als Mittel für seinen Zweck betrachtet und behandelt und sich um nichts von alle dem kümmert, was die Leute als Menschen

¹ Z. B. erließ der Bischof August Bartholomäus Hille von Leitmeritz am 21. Dezember 1857 ein „bischöfliches Hirtenschreiben an die sämtlichen Herren Fabrik-inhaber in der Leitmeritzer Diözese“ (vgl. Schvär, W.: Der soziale Gedanke in der katholischen Seelsorge. Köln 1921 S. 57).

² Mantoux a. a. O. S. 34.

³ Frief: Die wirtschaftliche Lage der Fabrikarbeiter in Schlesien und die zum Besten derselben bestehenden Einrichtungen. Breslau 1876 S. 136.

angeht“. Lohnerhöhung allein reiche ebensowenig hin zur sozialen Befriedung als Lohnerhöhung im Verein mit einer erhöhten Arbeiterbildung, die dem Arbeiter mehr Kenntnisse und mehr Einsicht verleihe. „Nicht darauf allein kommt es an, die Köpfe der Menschen zu erleuchten, sondern auch darauf, ihre Herzen zu erwärmen“ durch Liebe zueinander, Liebe, die „durch tieferes Schöpfen aus dem Urquell aller Liebe, aus einer Erneuerung und Wiederbelebung des christlichen Bewußtseins“ hervorsprudelt. Mehr wie viele andere Unternehmer bemühte sich Quistorp, der von ihm für die Lösung der sozialen Frage klar erkannten Aufgabe gerecht zu werden, „daß wir Christen in Wahrheit sind und mit der Tat und nicht bloß dem Namen nach“¹. So wurde er nicht müde in seinen Bestrebungen, selbst wenn der Erfolg ausblieb, wie z. B. bei dem von ihm 1858 ins Leben gerufenen Arbeiterbildungsinstitut, das nach 4 ½ Jahren aufgelöst wurde. Quistorp beschränkte sich nicht darauf, eine Reihe von mehr äußeren Einrichtungen im Interesse der Arbeiterschaft zu treffen, sondern ließ sich den persönlichen Verkehr mit seinen Arbeitern angelegen sein. Um ihn selbst sprechen zu lassen: „Es kommen aber in jeder Fabrik Fälle vor, in denen der Fabrikbesitzer das Bedürfnis hat, seinen Leuten in corpore Auge in Auge gegenüber zu treten. Ich pflege dann die Praxis zu befolgen, daß ich in solchem Falle die Abendandacht selbst halte, nach derselben die Kinder und überflüssigen Zuhörer entferne und nun mit meinen Leuten rückhaltlos offen spreche, eventuell vorgekommene Ungehörigkeiten ernst, aber in Liebe rüge und ihnen das, was ich ihnen zu sagen habe, ans Herz lege“².

Mit der fortschreitenden Emanzipation der Arbeiterschaft wurde der paternale Verkehr zwischen Unternehmer und Arbeiter mehr und mehr unmöglich. Nach 1860 erhoben sich die Rufe immer häufiger, daß der Paternalismus überlebt und unzeitgemäß sei³, und es bildete sich jene als protektoral bezeichnete betriebliche Personalverfassung heraus.

Um 1870 wies der — anscheinend liberal orientierte — Fabrikant

¹ Concordia 2. Jg. (1872) Nr. 12, 13, 14.

² Concordia 3. Jg. (1873) S. 74.

³ Vgl. z. B. die Äußerung von Franz Duncker aus dem Jahre 1873 (Franz Duncker. Lebensbild eines Volksfreundes. Leipzig 1888 S. 57—58): „Das alte, patriarchalische Verhältnis ist nun einmal zerstört und kann auf keine Weise wieder hergestellt werden. Wir müssen Aufgaben finden, an denen von beiden Seiten gemeinsam gearbeitet wird“; Böhmert, V., a. a. O. 2. Bd. S. 417—418: „Man mag diesen sogenannten patriarchalischen Zustand für nicht mehr zeitgemäß erachten.“ — Ein Beispiel der auf der Erkenntnis des zeitlichen Überholtseins des Paternalismus beruhenden Umwandlung einer paternalistischen betrieblichen Personalverfassung gibt bezüglich der Bergbau-Gesellschaft von Blanzy Cheysson: L'évolution du patronage. S. 187—188. Hier sagt Cheysson: S. 171: „La tutelle des ouvriers, si bienveillante qu'elle puisse être, a fait presque partout son temps, elle les révolte et les offense comme un attentat contre leur liberté.“

F. Kalle in Biebrich am Rhein darauf hin, daß der Unternehmer dem Arbeiter gegenüber eigentlich nur die Pflicht habe, ihm eine Gelegenheit zu bieten, „durch eine Arbeit, welche ihm noch Zeit und Kräfte übrig läßt, sich außerhalb derselben allgemein menschlich-sittlichen Bestrebungen hinzugeben, seine materielle Existenz zu sichern“, d. h. den Lohn so zu bemessen, daß ihm ein menschenwürdiges Dasein ermöglicht werde; das übrige müßte den Arbeitern selbst überlassen bleiben. Allein, so sagte Kalle weiter, „wie die Arbeiter nun einmal sind, führt dies Verfahren nicht zum Ziel“, und es obliegt dem Arbeitgeber die Pflicht, der Vormund seiner Arbeiter zu sein; er muß sie zwingen, für die Zeiten der Erwerbslosigkeit zu sparen und muß ihnen das auf alle mögliche Weise erleichtern. „Diese Bevormundung ist ein notwendiges Übel, nichtsdestoweniger aber ein Übel und deshalb muß man sie baldmöglichst überflüssig zu machen suchen, indem man den Arbeiter moralisch hebt und ihn gleichzeitig mehr und mehr auf sich selbst anweist“¹. Kalle hat damit den Grundgedanken der protektoralen Betriebsführung bereits ausgesprochen, den einige Jahrzehnte später Emile Cheysson in wissenschaftlicher Form vortrug. Cheysson, der sich auf seinen Lehrer Frédéric Le Play stützt, erklärte: „Wie unter dem patriarchalischen System kommt es auch jetzt noch darauf an, die Arbeiter gegen ihre mangelnde Weitsicht zu verteidigen. Aber es gilt, dies sozusagen ohne ihr Wissen zu tun, ihnen die besten Lösungen zu suggerieren, ihnen alsdann Vertrauen einzuflößen zu der bei ihnen weise hervorgerufenen und — um sie nicht irre gehen zu lassen — klug geleiteten eigenen Initiative; mit einem Wort, ihnen die Illusion und fortschreitend mehr die Wirklichkeit einer stets vollständiger werdenden Freiheit zu lassen für die Führung ihrer Vorsorge-Gelegenheiten“².

Die berühmteste und auch wohl bemerkenswerteste Verwirklichung der protektoralen betrieblichen Personalverfassung erfolgte schon wenige Jahrzehnte vor der Lehre Cheyssons, nach 1870, in der Wollspinnerei von Harmel Frères zu Warmériville im Val-des-Bois bei Reims durch den katholischen Großindustriellen Léon Harmel³. Als dieser 1854 die verantwortliche Leitung des väterlichen Unternehmens übernahm, erkannte er bald — angeregt durch Le Play —, daß die Zeit des auch von ihm befolgten Paternalismus vorüber sei. In seinem Bestreben, die Idee

¹ Concordia 2. Jg. (1872) S. 178. Kalle sagt u. a. auch richtig: „Die moralische Hebung des Arbeiters ist zwar auch in erster Linie Pflicht des Arbeitgebers, sie ist aber auch Pflicht für alle anderen Klassen der Gesellschaft, und nur durch deren Mitwirkung wird sich die Aufgabe zur Zufriedenheit lösen lassen.“

² Les institutions patronales en France, S. 154—155.

³ Vgl. Harmel, L.: Die christliche Arbeiter-Corporation zu Val-des-Bois. Mainz 1879. — Guitton, G.: Léon Harmel, 1829—1915. 2 Bde. Paris 1927; derselbe: Léon Harmel et l'initiative ouvrière. Paris 1929.

einer christlichen Fabrik¹ zu verwirklichen, kam er zu jener betrieblichen Personalverfassung, die durch die sogenannte „méthode Harmel“ gekennzeichnet wird. Das Wesen dieser Methode liegt in dem Bemühen, „das Wohl des Arbeiters durch den Arbeiter und mit ihm, soweit wie möglich niemals ohne ihn, und aus schwerwiegendstem Grunde niemals gegen seinen Willen (le bien de l'ouvrier par l'ouvrier et avec lui, autant que possible jamais sans lui, et à plus forte raison jamais malgré lui)“ zu erreichen. Daß hierbei das Verhalten des Unternehmers verschiedenartig sein und daraus folgend die betriebliche Personalverfassung eine gewandelte Gestalt annehmen kann, zeigt sich bei Harmel selbst, der in der Zeit seines Überganges von der paternalistischen zur protektoralen Einstellung von der Wahl dessen sprach, „was der Unternehmer selbst und was er durch Andere tun soll (de ce qu'il doit faire par lui-même et de ce qu'il doit faire par d'autres)“, gegen 1880 dann aber von dem schrieb, „was der Unternehmer durch Andere tun lassen soll (ce que le patron doit faire par d'autres)“. Harmel nahm manche Kritik hin, ließ aber an einem nicht rütteln: „Mir geht es nur um Eines: um die Ausbildung der eigenen Initiative der Arbeiter.“

Diese Initiative suchte Léon Harmel nach zwei Seiten hin und für ein doppeltes Ziel zu entfalten: einmal bemühte er sich darum, daß der einzelne Arbeiter sich selbst bilde und erhebe, sodann versuchte er, die Arbeiter durch die Arbeiter sich bilden zu lassen, um sie so zu gereiften Trägern ihres Lebens und ihres Standes zu machen. Dabei wollte er selbst weder Druck noch Zwang auf seine Arbeiter ausüben. Obwohl ein tief religiöser Mensch, hat er in konsequentem Festhalten an seiner freiheitlichen Auffassung es abgelehnt, durch irgendeine Maßnahme in religiöser Hinsicht seine Arbeiter zu verpflichten oder zu zwingen; aber er traf Vorkehrungen, die geeignet waren, die Befolgung religiöser Regungen zu erleichtern und anzuregen. Gewohnt, zwischen rechtlich und tatsächlich begründeter Autorität zu unterscheiden, pochte er nicht auf seine Rechte, sondern suchte das Ziel in tatsächlicher Autorität mit seiner eigenen Methode zu erreichen. Sein Weg der Erweckung der Arbeiterschaft zu eigener Initiative war derjenige, daß er zunächst einige wenige sittlich gute und religiöse Arbeiter an sich zog, diese interessierte und ermutigte, auf ihre Mitarbeiter einzuwirken. Das zweite Mittel bestand darin, den Arbeitern in einer Fülle von Organisationen, die im Zusammenhang mit dem Betrieb und zur Ausfüllung der Freizeit gegründet wurden, Gelegenheiten zur Betätigung und dadurch zur persönlichen Entfaltung zu geben. Auch auf diesem Wege sollte eine Elite entstehen, die hernach

¹ Die Idee der christlichen Fabrik findet sich u. a. vertreten in der Zeitschrift Arbeiterwohl 1. Jg. (1881) sowie von Jannet, Claudio: L'organisation chrétienne de l'usine et la question sociale (In: La Réforme Sociale, 12. Jg., 4. sér. t. IV., 1892). Ein Idealbild des christlichen Fabrikherrn zeichnete 1857 der Bischof von Leitmeritz in dem zitierten Hirtenbrief.

ihren Arbeitsbrüdern ihre Überzeugung beibringen und so unmittelbar an der sittlichen, mittelbar an der materiellen Hebung der Arbeiterschaft mitwirken konnte. Es sollte die Persönlichkeit der Arbeiter herangebildet werden, die durch Aufgaben in den Organisationen zunächst Interesse und damit Aufgeschlossenheit für Probleme, Betätigungswillen und Bildungsbereitschaft, nicht zuletzt Verantwortungsbewußtsein entwickelt. So kam Harmel weiterhin zu dem Gedanken der „sekundären Autoritäten“ in der Fabrik, der in der Auffassung wurzelt, daß alle Zentralisation revolutionäre Keime birgt, die Initiative erstickt und die Freiheit zerstört und so die notwendige Autorität in der Fabrik vernichtet, daß es hingegen einer Dezentralisation der Verantwortlichkeit durch die Schaffung sekundärer Autoritäten bedarf¹. Um die Verantwortlichkeit bei den Arbeitern zu heben und diese so zu sekundären Autoritäten im Betrieb zu machen, traf Harmel eine lange Reihe von Maßnahmen. Diese waren in Anbetracht der starken Verwahrlosung des großen Teils der Arbeiter zunächst auf eine Hebung der sittlichen Lebensführung der Arbeiter gerichtet und bestanden in Handhaben, die zu einem Teil bereits in der Literatur der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts² häufiger gefordert wurden: rücksichtsloses Fortschicken der nicht nüchtern zur Arbeit Erscheinenden; weit gehende Trennung der Männer und Frauen in den einzelnen Betrieben; früherer Arbeitsschluß der Arbeiterinnen, damit diese nicht mit den Arbeitern fortgingen, oder — insofern sie Ehefrauen waren — damit sie dem Haushalt etwas mehr Zeit widmen konnten; usw. Er ließ alsdann die zahlreichen Werksorganisationen, wie die Konsumgenossenschaften, Hilfskassen usw., von den Arbeitern selbständig verwalten, obwohl er und Angehörige seiner Familie in den verschiedenen Organisationen verwaltungsmäßig einen beratenden Anteil nahmen. Je nach der Sachlage hinderte er es nicht, daß ihm unrichtig erscheinende Maßnahmen zur Durchführung gelangten; die Arbeiter sollten eben auf diesem Wege lernen. So kam es, daß jeder der leitenden Ausschüsse der zahlreichen Vereinigungen sich mehr oder weniger in einen Studienzirkel verwandelte. Für das innerbetriebliche Leben sollte eine beratende Stelle den Absichten dienen. Aus dem 1875 gegründeten Betriebsausschuß (comité corporatif)

¹ Dem ungeachtet betrachtete aber auch Léon Harmel sich menschlich als eine sekundäre Autorität im gleichen Sinne wie F. W. Otto in einem Artikel „Arbeitsverhältnis als Vertragsverhältnis“ (In: Concordia 2. Jg., 1872, S. 77), wo es heißt: „Solche Autorität aber kann natürlich nur dem Arbeitgeber innewohnen, der seiner moralischen Verantwortlichkeit in seiner Stellung sich fortwährend bewußt ist; und während sie vom Arbeiter Gehorsam fordert, weil es dessen Pflicht ist, Gehorsam zu üben, weist sie ebenso über sich hinaus auf die Autorität eines höheren Herrn, vor welcher Herr und Arbeiter in gleicher Weise sich beugen müssen. Von dort allein kann die rechte Autorität kommen.“

² Vgl. z. B. Villermé a. a. O. S. 41—42.

entwickelte sich allmählich ein Betriebsrat, der seit 1885 den Namen „conseil professionnel“ besaß und seit 1893 als „conseil d'usine“ besteht. Nach Artikel 7 der Satzung von 1909 stellt der Betriebsrat „eine wirkliche Zusammenarbeit der Arbeiter mit der beruflichen und disziplinären Leitung der Fabrik“ dar und hat zum Zweck, „zwischen Unternehmern und Arbeitern ein wohlwollendes, auf gegenseitiges Vertrauen begründetes Einverständnis zu erhalten“. Harmel schmeichelte den Arbeitern nicht, sagte ihnen frei die Wahrheit, aber mit Liebe. Er wachte sorgsam, daß insbesondere die Werkmeister ihren Obliegenheiten den Arbeitern gegenüber gerecht wurden. Eine Zeit lang bildeten die männlichen Mitglieder der Familie Harmel und die Arbeiterschaft eine gemeinsame Gewerkschaft. Aber Léon Harmel erkannte immer mehr, daß allgemein eine selbständige Gewerkschaft der Arbeiter eine Notwendigkeit der Zeit sei. Die Familienmitglieder traten deshalb nach 1890 aus der Gewerkschaft aus, die nunmehr eine reine Arbeitergewerkschaft ist. Im übrigen war Léon Harmel einer der eifrigsten Förderer der christlichen Gewerkschaften in Frankreich und bewies auch dadurch seine freiheitliche Haltung in der protektoralen Einstellung. Wenn er dem von ihm erstrebten Ideal nicht so nahe kam, wie es seinen Wünschen entsprach, so gestaltete sich doch die betriebliche Personalverfassung seines Unternehmens und darüber hinaus das persönliche Verhältnis zwischen ihm und seinen Arbeitern derart, daß er sich nicht nur den Ehrentitel eines „guten Vaters“ (bon père) erwarb — der, wie einer seiner Arbeiter einmal erklärte, seiner tatsächlichen Stellung sowohl insofern nicht entsprach, als ihm nichts vom „paternalistischen System“ anhaftete, als auch insofern er weder alles das ausdrückt, was er war, noch das, was er versucht hat —, sondern auch wie ein freisinniger Protektor mit seinen Arbeitern zusammen arbeitete und lebte.

In der mehr oder minder ausgedehnten Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer enthält die protektorale betriebliche Personalverfassung den Keim zu einer neuen Verfassung, die vielleicht diejenige der Zukunft ist: der kooperativen betrieblichen Personalverfassung. Die Mutmaßung einer solchen Entwicklung braucht sich nicht ausschließlich auf die bisher sichtbar gewordenen Ansätze zu stützen, sondern kann sich mit einigem Recht auch auf die Entwicklungslinie berufen. Erwägungen führen zu der Annahme, daß, wie auf die Bevormundung der Arbeiter im Paternalismus die Hinlenkung der Arbeiter zur eigenen Initiative im Protektorismus folgte, so in der sich gewissermaßen zwangsläufig ergebenden nächsten Form der betrieblichen Personalverfassung die Arbeiter ihrer eigenen Initiative und derjenigen ihrer inzwischen aufgekommenen und die Entwicklung mit beeinflussenden Organisationen, der Gewerkschaften, überlassen bleiben. Das würde die Unternehmer zunächst zu einer Art ökonomischer betrieblicher Per-

sonalverfassung bestimmen, die jedoch Wandlungen erleiden müßte, und zwar — vom Einfluß des Staates ganz abgesehen — einmal durch den Druck der Gewerkschaften, die naturgemäß auf eine Humanisierung der betrieblichen Personalverfassung drängen, sodann aus der starken Zeitanschauung, daß nicht nur totes, sondern auch lebendes „Material“ im Produktionsprozeß eine eigene Behandlung verlangt. Deshalb würde sich für die Unternehmer bei der Lage der Dinge eine betriebliche Personalverfassung mit einer zunächst beschränkten und sich langsam erweiternden Zusammenarbeit, eine mehr oder weniger kooperative betriebliche Personalverfassung empfehlen.

Arbeitsverhältnisse, die eine kooperative betriebliche Personalverfassung ausmachen, sind denn auch seit rund hundert Jahren wiederholt als mögliches Entwicklungsergebnis hingestellt worden. Michel Chevalier z. B. erklärte 1836, daß für die „patronage“, das arbeitliche Herrschaftsverhältnis, das Ende noch nicht gekommen sei, und sagte weiter: „Aber es wandelt sich, indem es nach einander immer weniger harte, mehr und mehr gemilderte Formen durchläuft. Der Untere war Sklave, er war Leibeigener, er ist freier Lohnempfänger; er kann in einer nicht bestimmbar Zeit Genosse werden, ohne aufzuhören, untergeordnet zu sein“¹.

Eine beschränkte Mitbestimmung der Arbeiter im Betrieb wurde schon um 1840 von Sozialreformern wiederholt vorgeschlagen. Im Zusammenhang mit dem Bestreben, die Arbeiter durch Beteiligung am Unternehmensgewinn davon zu überzeugen, daß ein Gedeihen des Unternehmens auch für sie von Vorteil sei, und um sie stärker an das Unternehmen zu binden, ergaben sich u. a. die Fragen, wie ein „Unwürdiger“

¹ Chevalier, M.: *Lettres sur l'Amérique du Nord*. Bd. I. Paris 1836, S. 339. — Nicht so deutlich, aber schließlich doch in gleicher Gedankenrichtung drücken sich Bülow und E. Buret aus. Bülow: *Der Pauperismus* (In: *Deutsche Vierteljahrsschrift*, Jg. 1838, 1. Heft, S. 116) erinnert daran, er habe bereits früher „als eine mögliche neue Phase des Gewerbslebens die des genossenschaftlichen Betriebs bezeichnet, welcher die richtige Mitte halten würde zwischen dem schroff trennenden Egoismus der Individuen und dem allen Sporn des Minderinteresses aufhebenden und durch unnatürliche, unweise und unmögliche Vorschläge ersetzenden System der Erwerbsgemeinschaft“. Er dachte dabei allerdings in erster Linie an genossenschaftliche Produktionsunternehmen. Buret, E.: *De la misère des classes laborieuses en Angleterre et en France*. Bd. II, Paris 1840, S. 427—428 spricht davon, daß die Regierungsform der Industrie die repräsentative sein müßte, der gemäß die „Industrie, wie die alten Zünfte, ihre von Meistern und Arbeitern gewählten Magistrate“ hätte mit einer Gewerbekammer oder einem „Familienrat“ (*conseil de famille*) für jedes Handwerk. Dem Familienrat sollte als „einer gewissermaßen häuslichen Einrichtung“ die Aufgabe zufallen, Unternehmer und Arbeiter durch ein moralisches Band anzunähern. „Diese Annäherung würde sich immer leichter gestalten, in dem Maße wie sich die Arbeiter durch Erwerb von Kapitalteilen zum Range von Gesellschaftern und Mitteilhabern erheben würden.“

von der Gewinnbeteiligung auszuschließen und wie das Vertrauen der Arbeiter zur Gewinnberechnung zu erhalten sei. R. Mohl beantwortete 1835 die erste dieser Fragen mit den Worten: „Für den Ausschluß entschieden Unwürdiger könnte durch ein aus den Arbeitern selbst zu bildendes Geschworenengericht wohl gesorgt werden“¹. Mohl hat damit, soweit bis jetzt bekannt, als Erster den Vorschlag einer Art Arbeiterausschuß gemacht. Bülow begrüßte die Ausführungen Mohls 1836 mit den Worten: „Es ist dankbar zu akzeptieren, daß ein so bewährter Ratgeber wie der Tübinger Publizist ist, wenigstens für das Fabrikwesen eine ganz neue Gestalt des Gewerbslebens fordert und an die Stelle des Absolutismus der Fabrikherren eine Art Repräsentativstaat setzen will“². Die zweite Frage fand eine Beantwortung durch den ungenannten Verfasser eines sehr beachteten Aufsatzes aus dem Jahre 1840 mit der Erklärung: „Einem von ihnen [d. h. den Arbeitern] selbst aus ihrer Mitte gewählten Ausschuß müßten regelmäßig die Rechnungen vorgelegt und je nach deren Ergebnis bestimmte Quoten des Gewinnes ausbezahlt werden“³. Jedoch wird in den folgenden Darlegungen hinzugefügt: „Übrigens würden wir allerdings uns mit der bisher besprochenen Maßregel begnügen. Ein Einfluß auf den Betrieb des Geschäftes nach seinen technischen und merkantilischen Richtungen könnte wohl den Arbeitern ohne größte Gefahr hinsichtlich der nötigen Intelligenz nicht anvertraut werden. . . . Eine demokratische Leitung von großen Gewerbeunternehmungen wäre völliger Unsinn, bei welchen die Menge noch viel gewisser und in höherem Maße schlecht fahren würde, als bei dem jetzigen monarchischen oder aristokratischen Regimente“³. Einige Jahre später, 1849, fand der Gedanke, die Arbeiter in beschränktem Ausmaße zur Mitberatung und Mitbestimmung im Betrieb kraft gesetzlichen Zwanges heranzuziehen, einen Niederschlag in dem Minoritäts-Gegenentwurf zu dem vom Volkswirtschaftlichen Ausschuß der deutschen verfassunggebenden Reichsversammlung ausgearbeiteten Entwurf einer Gewerbeordnung für das Deutsche Reich. Der Gegenentwurf enthielt in zwei Paragraphen (§§ 42—43) Bestimmungen über einen für jede Fabrik zu bestellenden „Fabrikausschuß“. Dieser sollte aus von den Arbeitern gewählten Arbeitern sowie dem Unternehmer oder dem von ihm bestimmten Stellvertreter bestehen und „durch Aufrechterhaltung der Ordnung im Innern, durch Vermittlung von Streitigkeiten, durch Belebung des Interesses der Arbeiter an der Fabrikanstalt, fördernd auf die Industrie wirken, zugleich die Rechte der Arbeiter

¹ Mohl, R.: Über die Nachteile des fabrikmäßigen Betriebs der Industrie. In: Archiv d. pol. Ök. (hrsg. von Rau), 2. Bd. (1835), S. 180.

² Bülow a. a. O. S. 106.

³ Die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der politischen Ökonomie. In: Deutsche Vierteljahrsschrift 1840, Heft 3, S. 65—66.

wahrnehmen“¹. Drei weitere Paragraphen sahen für jeden Gewerbebezirk einen von den Fabrikausschüssen gewählten „Fabrikrat“ (§§ 44—45) sowie ein aus der Wahl des Fabrikates hervorgehendes „Fabrikschiedsgericht“ (§ 46) vor¹.

Nicht selten waren in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts Vergleiche zwischen Fabrik und Staat, die dahin führten, daß auch aus dieser Betrachtungsweise ein gewisser Ausblick auf eine mögliche kooperative betriebliche Personalverfassung geboten wurde. L. Piette z. B. entwarf 1840 „Allgemeine Maßregeln für die Aufrechterhaltung der Ordnung

¹ Verhandlungen der deutschen verfassunggebenden Reichsversammlung zu Frankfurt a. M. II. Bd. Frankfurt a. M. 1848/49, S. 945 (aus den Motiven zu § 43). Vgl. die §§ 42—46 dort S. 926—927, die Motive dazu dort S. 928—946. Die Paragraphen lauten:

Fabrikausschüsse

§ 42. Jede Fabrik wählt einen Fabrikausschuß. Derselbe besteht:

- a) aus einem Mitgliede jeder selbständigen Gruppe der Fabrikarbeiter, und
- b) einem Werkmeister jeder Gruppe, beide durch die Arbeiter gewählt;
- c) aus dem Inhaber der Fabrik oder dem von ihm bestimmten Stellvertreter.

§ 43. Die Fabrikausschüsse haben folgende Befugnisse:

1. Vermittelung bei Streitigkeiten zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern;
2. Entwerfung und Aufrechterhaltung der besonderen Fabrikordnung;
3. Einrichtung und Verwaltung der Kranken-Unterstützungskasse;
4. Überwachung der Fabrikinder, sowohl in sittlicher Beziehung in der Fabrik selbst, als hinsichtlich des Schulbesuches;
5. Vertretung der Fabrik in den Fabrikräten.

Fabrikräte

§ 44. Für jeden Gewerbebezirk wird von den Fabrikausschüssen ein Fabrikrat gewählt, in welchem alle in Bezirke befindlichen Industriezweige sowohl durch Fabrikhaber, als durch Fabrikarbeiter, soweit Angelegenheiten der letzteren in Frage kommen, vertreten sein müssen.

§ 45. Dem Fabrikrate steht zu:

1. die Genehmigung der besonderen Fabrikordnungen und die Oberaufsicht über deren Beobachtung;
2. die Festsetzung oder Vermittelung der Arbeitszeit und der Kündigungsfristen;
3. die Festsetzung der Anzahl der Lehrlinge im Verhältnis zu den selbständigen Arbeitern, z. B. der Drucker, der Formstecher usw., und die Prüfung der Lehrlinge nach beendigter Lehrzeit;
4. die Aufsicht über die Kranken-Unterstützungskassen der Fabriken;
5. die Entwerfung der Statuten der Fabrik-Pensionskassen und deren Verwaltung, unter Genehmigung und Oberaufsicht der Gewerbekammer;
6. die Vertretung der Fabrikinteressen des Bezirkes bei der Gewerbekammer des Kreises.

Fabrikschiedsgerichte

§ 46. In jedem Gewerbebezirk wird ein Fabrikschiedsgericht eingesetzt, das aus der Wahl des Fabrikates hervorgehen und dem ein Rechtskundiger vorsitzen muß. Die Landesgesetzgebung bestimmt darüber das Nähere.

Dem Fabrikgerichte steht die Entscheidung von Streitigkeiten der Arbeitgeber und Arbeitnehmer unter sich und mit einander zu.“

einer Fabrik“, ausgehend von dem Gedanken: „Eine Fabrik gleicht einem Staate, dessen Oberhaupt der Fabrikherr ist. Beamten und Volk sind die Werkmeister und Arbeiter. Hat der erste die Fabrik, um Ruhm und Vermögen zu erlangen, und benutzt er dazu Arbeiter, die gegen Lohn ihm Zeit, Kräfte, Geschicklichkeit und Freiheit überlassen, so muß er dagegen für das moralische und materielle Wohl seines Völkchens sorgen: seine Einsicht, seine Sittlichkeit und sein gutes Benehmen befördern; über seine Bedürfnisse, seine Gesundheit, seinen Wohlstand wachen und durch weise Verordnungen die gegenseitigen Pflichten und Rechte des Herrn und der Untertanen zur Ausübung bringen“¹. Karl Mez erinnerte später daran, daß er schon in den vierziger Jahren, bevor die neuere Zeit einen ganz anderen Geist eingehaucht habe, als Mitglied der Badischen Kammern erklärte: „Mir scheint es, die höhere Industrie werde Phasen durchlaufen, wie die staatlichen Verhältnisse. Jetzt stehe sie in einem despotischen Zustande; es werde die Zeit kommen, wo wir für die Industrie einen konstitutionell-monarchischen Zustand erhalten werden und wer könne wissen, ob nicht auch für sie republikanische Zustände kommen“².

In der Gegenwart ist der Gedanke der Mitbestimmung in einem neuen Gewande und auf einer neuen Grundlage zur Diskussion gestellt worden. Während die Bestrebungen um 1840 offensichtlich ihre letzte Wurzel im mittelalterlichen Korporationsgedanken hatten, der in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts zu der sozialreformatorischen These von der Notwendigkeit einer „Organisation der Arbeit“ führte, gehen die Bestrebungen der Gegenwart formal vom Gedanken der politischen Demokratie aus, in Wirklichkeit teilweise vom Willen zur Herbeiführung einer Industrieordnung im sozialistischen Sinne, teilweise von den Bemühungen um ein Mitbestimmungsrecht im Betrieb zur Hebung der Würde und der Lage der Arbeiterschaft durch gehobene Teilnahme an der Verantwortlichkeit. Das erstere ist bei den sogenannten freien Gewerkschaften der Fall, das letztere bei der christlichen Arbeiterbewegung, in der vorwiegend vom „Mitbestimmungsrecht“ gesprochen wird.

In Deutschland sind Arbeiterausschüsse der verschiedensten Art, die unter den Namen Arbeitervorstand, Ältestenrat, Ältestenkollegium, Ältestenausschuß, Fabrikrat, Arbeiterrat, Arbeiterausschuß vorkamen, die ersten Einrichtungen geworden, durch die eine beschränkte Mitberatung und Mitbestimmung der Arbeiter im Betrieb erfolgte. Nur ganz vereinzelt sind Unternehmer an die gesamte Arbeiterschaft heran-

¹ Piette, L.: Die Nützlichkeit der Maschinen für die Abnehmer und Arbeiter nebst einigen Bemerkungen über die gegenseitigen Pflichten der Fabrikherren und Arbeiter. Köln 1840, S. V ff.

² Concordia 3. Jg. (1873) S. 13.

getreten. So legte der Züricher Fabrikant A. Millot seinen Arbeitern die von ihm entworfene Fabrikordnung vor, die dann hernach die Notiz trug: „Revidiert und genehmigt von sämtlichen Arbeitern der Fabrik im Januar 1872“¹. Als erster deutscher Arbeiterausschuß² gilt der 1861 von der Mechanischen Weberei D. Peters & Co. in Neviges bei Elberfeld ins Leben gerufene „Arbeitervorstand“, der zunächst nur als Organ der von den Arbeitern unter Mitwirkung der Firma gegründeten Unterstützungskasse für die Arbeiter wirkte, dem seit 1866 aber auch die Regelung und erforderlich werdende Veränderung der Stücklöhne sowie der Fabrikordnung zur Beschlußfassung unterbreitet wurde. Tatsächlich dürften als erste Arbeitervertretungen anzusehen sein jene in den „Fabrikausschüssen“, die 1850 errichtet wurden auf Grund eines Abkommens der vier Druckereibesitzer in Eilenburg „zu einer gemeinschaftlichen Organisation der Arbeitsverhältnisse“. Diese unter Beteiligung von Degenkolb und offensichtlich in Anlehnung an den Minoritäts-Gegenentwurf von 1849 geschaffenen Ausschüsse sollten bestehen aus dem Fabrikhaber oder dem von ihm ernannten Stellvertreter sowie zwei von den Arbeitern zu wählenden Vertretern, und zwar „einem technischen Arbeiter“ und „einem in Tagelohn Arbeitenden aus der Klasse der Handarbeiter“. Die einen überbetrieblichen, für alle vier Fabriken bestimmten „Fabrikrat“ wählenden Ausschüsse hatten als Befugnisse: „1) Die Aufrechterhaltung und Vollziehung der Fabrikordnung. 2) Die Überwachung der in den Fabriken arbeitenden Kinder, sowohl in sittlicher Beziehung als hinsichtlich des regelmäßigen Schulbesuches. 3) Vermittelung bei Streitigkeiten zwischen den Arbeitern. 4) Einziehung, beziehendlich Entscheidung der Strafen und Strafgeelder. 5) Einziehung und Ablieferung der Beiträge zu der Kranken-Unterstützungskasse.“ Dem Fabrikrat standen u. a. zu die Entscheidung von Beschwerden der Fabrikarbeiter gegen ihre Arbeitgeber sowie die Entscheidung von Streitigkeiten zwischen den Fabrikanten unter sich³. Seit 1872 folgte eine Reihe weiterer Unternehmungen mit der Einrichtung von Arbeiterausschüssen, von denen die bekanntesten sind die Porzellanfabrik von L. Hutschenreuther in Selb (1872), die Mecha-

¹ Böhmert a. a. O. II. Bd., S. 390—391.

² Vgl. über Arbeiterausschüsse Sering, M.: Arbeiter-Ausschüsse in der deutschen Industrie. (Schriften des Vereins für Sozialpolitik 46.) Leipzig 1890; Koch, H.: Arbeiterausschüsse. M.-Gladbach 1907; Schmoller, G.: Über Wesen und Verfassung der großen Unternehmungen. S. 418—440; Post u. Albrecht a. a. O. II. Bd., 1. Teil, S. 39—52 u. 2. Teil, S. 3—56. — Als Arbeiterausschüsse gelten hier nur solche Arbeitervertretungen, welche bedeuten „eine Veränderung und Fortbildung der Verfassung des industriellen Großbetriebes derart, daß die Arbeiterschaft des einzelnen Unternehmens als solche in weiterem oder engerem Umfange an der Verwaltung desselben teilnimmt“ (Sering a. a. O. S. 1).

³ Mitteilungen des Centralvereins f. d. Wohl d. arbeitenden Klassen v. 25. Sept. 1850. S. 58—60.

nische Weberei von Franz Brandts in M.-Gladbach (1873), die Maschinenfabrik von König & Bauer in Kloster Oberzell bei Würzburg (1873¹), die Marienhütte bei Kotzenau in Schlesien (1874), die Tonwarenfabrik von Bärensprung & Starke in Frankenau bei Mittweida (1881) und die Fürstlich Isenburg-Wächtersbacher Steingutfabrik in Schlierbach (1884 durch Max Roesler).

Die sowohl in Mittel- als in Großbetrieben eingeführten Ausschüsse bestanden aus etwa 5—12 Mitgliedern, die entweder sämtlich von Arbeitern gewählt, oder zum größeren Teil von den Arbeitern gewählt und zum kleineren Teil von der Unternehmensleitung ernannt wurden. Ihre Tätigkeit machte sie entweder zu einem „Vermittlungsamt“, zu einem Organ, das den Verkehr zwischen der Betriebsleitung und der Arbeiterschaft zu vermitteln hatte, oder darüber hinaus auch noch zu einer „Verwaltungsinstanz“ (Sering), die teils unter Kontrolle, teils zu ganz selbständiger Durchführung eine Reihe von Verwaltungsgeschäften zu besorgen hatte, welche sonst der Betriebsleitung und ihren Beamten oblagen oder obliegen sollten, mit anderen Worten, sie bedeuteten entweder „eine bloße Vertretung der Interessen und Rechte der Arbeiterschaft“ oder darüber hinaus auch noch „ein Organ der Unternehmung als solcher“, wie Sering sagt. Die Tätigkeit bezog sich insbesondere auf die Mitverwaltung der Betriebswohlfahtseinrichtungen bis zur Bestimmung der Lieferanten bei Einkäufen für die Kantine; auf die Anhörung, Zustimmung oder Mitwirkung bei der Aufstellung der Fabrikordnung sowie auf die Überwachung ihrer Befolgung; auf die Übermittlung von Wünschen, Forderungen, Beschwerden und Ansichten der Arbeiter an die Unternehmensleitung über persönliche Angelegenheiten und über sachliche Verhältnisse; auf die Disziplinierung der Arbeiterschaft im Sinne einer Aufrechterhaltung der Ordnung im Betrieb sowie einer Sicherung der Sittlichkeit der Arbeiter im Betrieb und außerhalb des Betriebs, wie auch einer Behebung und Ausschaltung von Klagen und Streitigkeiten sowohl zwischen Meistern und Arbeitern als unter den Arbeitern — zu welchem Zweck sie eine mehr oder weniger beschränkte Strafgewalt besaßen, deren Reichweite sich von kleinen Geldstrafen bis zur Strafe der Entlassung erstreckte² —; auf Entscheidungen in Straffällen als höhere

¹ Durch das Fabrikstatut von 1873 wurde die Arbeitervertretung in den Fabrikrat aufgenommen. Aber es ist in diesem Statut bereits davon die Rede, daß die Angelegenheiten der Krankenkasse, der Sparkasse und des Vorschußwesens „schon seit längeren Jahren . . . den Arbeiterausschüssen zu selbständiger Entscheidung zugewiesen waren“. Vgl. Concordia, 3. Jg. (1873), S. 161.

² Einige Beispiele aus der Werkszeitung der Wächtersbacher Steingutfabrik in Schlierbach mögen die Art der Entscheidungen zeigen: „Der Ältestenrat der Rauhmalerei verurteilte einen auf Abwege geratenen Arbeitsgenossen zu gänzlicher Enthaltung von jedwedem geistigem Getränk, während der ganzen Arbeitszeit, und zur Meidung jeden Wirtshausbesuchs für die Dauer eines halben Jahres. Das gleiche Urteil sprach der Ältestenrat der Former und Dreher über einen Arbeitsgenossen

Instanz — z. B. bei Verhängung einer Strafe seitens eines Meisters —; auf die technische Heranbildung und sittliche Erziehung der Lehrlinge und jungen Arbeiter; ferner gelegentlich auf die Beurteilung von Vorschlägen der Arbeiter zu Verbesserungen und Ersparnissen im Betrieb sowie auf die Mitberatung und Mitbeschließung hinsichtlich von Angelegenheiten der Arbeiter-Gewinnbeteiligung. Patriarchalisch anmutenden Zuständigkeiten der Arbeiterausschüsse hier traten anderorts durchaus moderne Obliegenheiten gegenüber; während z. B. in der Marienhütte bei Kotzenau der Ältestenrat die Zustimmung zur Heirat der jungen Leute zu erteilen hatte, um das vorzeitige und leichtsinnige Schließen von Ehen zu verhindern, konnten die 1900 in der Allgemeinen Elektrizitätsgesellschaft zu Berlin eingeführten Wohlfahrts- und Sicherheitsausschüsse schon im ersten Jahre ihres Bestehens in der Maschinenfabrik des Unternehmens eine Vorrichtung für Staubaufsaugung und Ventilation, eine Sicherstellung gegen Feuergefahr und die Änderung mehrerer gefahrvoller Betriebseinrichtungen durchsetzen.

Die mit den Arbeiterausschüssen gemachten Erfahrungen sind zu verschiedenen Zeiten und an verschiedenen Orten verschieden gewesen. Solange sie ihr Entstehen der ureigenen Initiative weit blickender Unternehmer verdankten und unter diesen tätig sein konnten, wurden die Ergebnisse ihrer Wirksamkeit als recht befriedigend bezeichnet. Nachdem aber eine gesetzliche Anerkennung im Jahre 1891 durch Bestimmungen des § 134 der Reichsgewerbeordnung die Anregung zur Einrichtung zahlreicher neuer Ausschüsse gab, blieb es nicht aus, daß bei dem Mangel an Verständnis für die kulturelle Lage der Arbeiter und den Sinn der Ausschüsse auf seiten vieler Unternehmer, bei dem Mangel an Verständnis für die Aufgaben der Ausschüsse auf seiten zahlreicher Arbeiter die ungünstigen Stimmen häufiger wurden. Beiderseitig überspannte Erwartungen, gegenseitiges Mißtrauen, ablehnende Beeinflussung durch Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen hinderten nicht zuletzt das Gedeihen im allgemeinen. Aber, wie im Laufe der Zeit hier und da die Einsicht der Arbeitgeber und Arbeitnehmer stieg, so blieben die Be-

aus, unter weiterer Entziehung des Selbstverfügungsrechtes über seinen verdienten Lohn. Außerdem bestimmte dieser Ältestenrat eine Summe, welche der Verurteilte künftighin alle 4 Wochen im Stücklohn mindestens verdienen müsse. Im Falle einer Zuwiderhandlung wurde beiden Verurteilten sofortige Entlassung angedroht. Beide Verurteilte erklärten sich mit den über sie verhängten Strafen einverstanden, gelobten mit Handschlag Einhaltung der getroffenen Bestimmungen und Besserung“ (Schlierbacher Fabrikbote Nr. 18 v. 2. Nov. 1889). — „Ein verheirateter Arbeiter hatte einem der Fabrikmädchen in unlauterer Absicht Darlehen gewährt und forderte dieselben zurück, als das Mädchen sich ihm nicht zu Willen zeigte. Nach sorgfältiger Prüfung der Sachlage wurde der Arbeiter mit dem Verluste der verschiedenen Darlehen und einer weiteren Zahlung an die Aushilfskasse bestraft, dem Mädchen dagegen auferlegt, die ganze schuldige Summe ebenfalls an die Aushilfskasse zu zahlen“ (Schlierbacher Fabrikbote Nr. 20 v. 4. Jan. 1890).

richte über günstige Ergebnisse der Ausschüsse nach wie vor nicht gering. Sehr lehrreich ist z. B. ein Bericht über die zwanzigjährige Erfahrung mit dem 1888 ins Leben gerufenen Arbeiterrat der Berlin-Anhaltischen Maschinenbau A.-G., die den Arbeiterrat als eine durchaus bewährte Einrichtung bezeichnet, die man nicht mehr entbehren möchte¹.

Auch im Auslande sind Arbeiterausschüsse oder ähnliche Einrichtungen aufgekommen². In früheren Zusammenhängen wurde bereits auf die Ausschüsse bei P. Margery (conseil de famille) und Harmel Frères (conseil d'usine) in Frankreich hingewiesen, zu denen noch die 1889 bei dem Eisenwerk Schneider & Co. in Le Creuzot errichtete Arbeitervertretung (délégation ouvrière) genannt sein mag. — Für Holland ist der 1878 unter der Bezeichnung „Kern“³ in der Niederländischen Hefe- und Spiritusfabrik in Delft durch J. C. van Marken eingerichtete Arbeiterausschuß Vorbild und Anregung geworden für die Einführung einer ganzen

¹ Blum, E.: Zwanzigjährige Erfahrung mit der Einrichtung eines Arbeiterrates. In: Technik und Wirtschaft, 2. Jg. (1909), S. 496—509. In dem Bericht heißt es u. a.: „Die ständigen Berührungspunkte, wie sie durch eine zeitweilige Besprechung aller passenden geschäftlichen und persönlichen Verhältnisse gegeben sind, beseitigen manchen schroffen Gegensatz“ (S. 502). — „Wir haben auch tatsächlich in der ganzen verfloßenen Zeit keinen ernstlichen Streitfall mit unseren Arbeitern gehabt, vielmehr sind alle Punkte, welche zu ernststen Meinungsverschiedenheiten hätten führen können, durch rechtzeitige Besprechung und offene Darlegung der Verhältnisse ausgeglichen. Hierzu war aber von Anfang an notwendig, daß die Direktoren sich persönlich um die vorliegenden Fragen in den Sitzungen bekümmern. Es hat sich stets gezeigt, daß dieser unmittelbare Verkehr zwischen den leitenden ersten Beamten und den Vertretern der Arbeiterschaft die Verhandlungen günstig beeinflußt hat. Ich selbst habe in einer ganzen Reihe von Sitzungen den Vertretern der Arbeiterschaft klar machen können, aus welchen Gründen einzelne Zugeständnisse, die verlangt wurden, nicht gemacht werden konnten“ (S. 503). — „Durch schroffen Befehl und durch einseitige Ansetzung von Überstunden erreicht man meist das Gegenteil. Durch verständige Auseinandersetzungen und durch Belehrung erzieht man die Arbeiter zu mitdenkenden Helfern, welche ihr eigenes Interesse sehr wohl mit dem Interesse der Fabrikleitung zu vereinigen verstehen“ (S. 503/04). — „Die Befürchtungen, welche vielfach geäußert werden, daß durch den Arbeiterrat eine Art Mitregierung geschaffen wird, teile ich nicht. Ich habe in der ganzen Zeit noch keinen Versuch des Arbeiterrates festgestellt, wonach er Ansprüche gestellt hat, auf Dinge eine Einwirkung zu haben, welche seiner Einwirkung von vornherein nicht unterstellt sind“ (S. 507). — „... nur der persönliche Verkehr der leitenden Vorstandsmitglieder mit dem Arbeiterrat in allen solchen Fällen Schwierigkeiten beseitigen hilft. Der Verkehr durch Mittelsorgane stellt die Vorzüge der Einrichtung des Arbeiterrates wesentlich in Frage“ (S. 507).

² Jedoch liegen hinreichende Angaben für eine befriedigende Übersicht allgemein nicht vor, so z. B. nicht bezüglich Frankreich und England, wohl aber bezüglich der Vereinigten Staaten von Amerika.

³ Vermutlich liegt hier die Nachbildung einer französischen Einrichtung vor. Um 1843 organisierte der als Begründer der Gewinnbeteiligung bekannte Franzose Jean Leclaire einen „noyau“ (Kern), einen Kreis von Arbeitern, die am Gewinn der Unternehmung beteiligt wurden, mit denen aber bald hernach auch eine gemeinsame Verwaltung der Wohlfahrtseinrichtungen erfolgte.

Reihe von Arbeitervertretungen, aus denen diejenige der durch ihre soziale Arbeit bekannten Maschinenfabrik Gebr. Stork & Co. in Hengelo die bekannteste ist. Im Laufe der Zeit wurde der Delfter Kern in drei Kammern gegliedert, die „Kammer der höheren Angestellten“, die „Kammer der Meister und Angestellten“ und die „Kammer der Arbeiter“. Mit dem Aufkommen und Erstarren der Gewerkschaftsbewegung erlahmte das Interesse eines Teils der Arbeiter für die Arbeitervertretung. Um nun „die Vertretung ihres Personals in Zusammenarbeit mit den verschiedenen Gewerkvereinen zusammenzustellen“, lud die Firma 1919 die verschiedenen Gewerkschaften zu Besprechungen ein, deren Ergebnis zu einer neuen Kern-Verfassung führte mit fünf Kammern (K. der höheren Angestellten; K. des Büropersonals; K. von Meistern, Untermeistern und Angestellten, die nicht zum Büropersonal gehören; K. der Vorarbeiter; K. der Arbeiter); die Kammer der Arbeiter setzt sich zusammen aus Mitgliedern, die auf Grund je einer Liste für organisierte und für nichtorganisierte Arbeiter gewählt wurden¹. — Während es in England Arbeiterausschüsse in dem hier zugrunde liegenden Sinne in der Vorkriegszeit nur ganz vereinzelt gab, kamen solche auch in Österreich, Schweiz und Belgien vor². — In den V. St. von Amerika zeigten sich die ersten Arbeitervertretungen um 1900. Als älteste gelten diejenigen bei den Firmen Wm. Filene's Sons Co. in Boston (1898), Nernst Lamp Co. in Pittsburgh (1903), American Rolling Mill Co. in Middletown (1904) und die Nelson Valve Co. in Philadelphia (1907). Seit 1911, dem Jahre der Einführung einer Arbeitervertretung in der Philadelphia Rapid Transit Co., und noch stärker seit 1913 und 1914, da John Leitch unter der Losung „Industriedemokratie“ für „Industrieparlamente“ eine lebhafte Tätigkeit entfaltetete, sowie seit 1915, da auf Veranlassung von John D. Rockefeller jun. bei der Colorado Fuel and Iron Co. gemischte Konferenzen von Arbeitgeber- und Arbeitervertretern stattfanden, haben die Arbeitervertretungen eine allmähliche Verbreitung genommen. Seit Ende des Weltkriegs kam es zu einer ausgesprochenen Arbeitervertretungs-Bewegung³.

¹ Ölfabriken Calvé-Delft: Wohlfahrtseinrichtungen für das Personal, Fabrikanlage in Delft. Juli 1925, S. 25—32.

² Vgl. Koch a. a. O. S. 54—66. — Seit Vorlage des Whitley Report im Jahre 1917 sind in England über 1000 „works councils“ oder „works committees“ entstanden. Vgl. z. B. Annual Report of the Chief Inspector of Factories and Workshops for the year 1923, S. 64—67, sowie den sehr interessanten Bericht über den Direktionsrat bei der Firma R. A. Lister & Co. in Dursley. In: Mitteilungen d. Intern. Rationalisierungs-Institutes, 2. Jg. (1928), S. 240—241.

³ Vgl. Burton, E. R.: Employee representation. Baltimore 1926; Miller, E. J.: Workmen's representation in industrial government. University of Illinois 1922; Myers, J.: Representative government in industry. New York 1924; Leitch, J.: Man to man. The story of industrial democracy. New York 1919. —

Die Absicht einer kleinen Zahl von Unternehmern ging über das Bestreben, die Arbeiterschaft ihres Betriebs durch Arbeiterausschüsse in beschränktem Maße mitberaten und mitbestimmen zu lassen, hinaus und zielte bewußt auf eine neuartige Einordnung der Arbeiter in den Betrieb, die eine klar erkannte und gewollte Wandlung der Betriebsverfassung bedeutete.

An erster Stelle sind hier zwei der Vergessenheit anheim gefallene Versuche zu nennen. Karl Mez dachte daran, den „vom Kapital allein beherrschten Fabriken“ sogenannte „Bundesfabriken“ gegenüberzustellen, in denen die besten unter den Arbeitern in ein Genossenschaftsverhältnis zu den Unternehmern träten. In einem handschriftlichen Entwurf erklärte er: „An der Herrschaft sollen die ständigen Arbeiter und die Angestellten (Aufseher, Verwalter, Commis, Direktoren) einen gebührenden Anteil bekommen, so daß dieselbe nicht ausschließ- lich dem Kapital zustehen soll.

„Die Herrschaft wird ausgeübt durch einen Verwaltungsrat, welcher die verantwortliche Geschäftsleitung an einen kaufmännischen und einen technischen Direktor mit aller Verfügungsgewalt nach Maßgabe der Statuten überträgt.

„An den Ergebnissen des Geschäfts, sei es Gewinn oder Verlust, sollen die Angestellten und die ständigen Arbeiter billigen Anteil nehmen.

„Die Bundesfabriken sollen insofern den Aktienfabriken gleichen als ihr benötigtes Kapital in Bruchteilen — Aktien — gesammelt wird, aber in so kleinen Aktien, daß auch Arbeiter Besitzer davon werden können“¹. Ein Versuch, den Gedanken der Bundesfabrik zu verwirk-

Bereits um 1893 erschien eine amerikanische Broschüre über Betriebsräte von James Bayle, die ins Französische übersetzt wurde.

¹ König, R., a. a. O. S. 14—15. — Der Gedanke, durch eine genossenschaftliche Form des Mitbesitzes den Arbeitern eine neue Stellung im und zum Betrieb zu verschaffen, ist seit langem in der christlich-sozialen Bewegung erörtert worden. C. v. Vogelsang wollte „das Rechtsverhältnis des Arbeiters zur Maschine und zum Unternehmer“ regeln durch ein Verhältnis des Mitbesitzes der Arbeiter an den Maschinen, wie es sich ergibt aus dem Vorschlag: „das gemeinsame Arbeitssubstrat, die Maschine, zugleich zur Sicherung des Arbeiters zu benützen, geradeso wie es mit der Feudalität des Grund und Bodens der Fall war“ (Maschine und Arbeit. In: Monatsschrift für christliche Sozial-Reform, 8. Jg., 1886. Arbeiter und Industriechef in genossenschaftlicher Organisation. Ebenda). Auf einer christlich-sozialen Konferenz 1887 in Mainz wurde erklärt: „Jeder Großbetrieb sollte selbständige, unteilbare Vermögen von Arbeitergenossenschaften gründen und verwalten. Dabei müßte der Betriebsherr mittun. Dadurch würden die Arbeiterverhältnisse stetiger, das Herumziehen nähme ab, die Arbeiterfamilie wäre gesicherter, Wohlfahrtseinrichtungen ließen sich gründen, bei Arbeitsstockungen ließe sich aushelfen“ (Lugmayer, K.: Grundrisse zur neuen Gesellschaft. Wien 1927, S. 92). An diesen Vorschlag erinnern die Richtlinien für die praktische Durchführung des christlichen Solidarismus im Wirtschaftsleben von M. Erzberger, denen

lichen, erfolgte 1872 in der mechanischen Baumwollweberei zu Hasel bei Schopfheim im Wiesental. Die volle Verwirklichung scheiterte 1877, im Todesjahre von Karl Mez, infolge der Unredlichkeit des Direktors und des Buchhalters; den sehr beträchtlichen Verlust trug Karl Mez allein¹.

Um die Wende von 1872 nach 1873 wurde einigen Arbeitern der Firma König & Bauer in Kloster Oberzell der Entwurf eines Fabrikstatuts zur Begutachtung vorgelegt. Am 26. März 1873 veranlaßten alsdann die Fabrikbesitzer Wilhelm und Friedrich v. König die Arbeiter zur Benennung von 12 Delegierten in geheimer Wahl, mit denen alsdann eine gemeinsame Beratung des künftigen Fabrikstatuts stattfand. Nachdem man in der ersten Sitzung nicht über die allgemeinen Grundzüge hinaus kam, traten beschlußgemäß die Arbeiterdelegierten vor jeder gemeinsamen Sitzung zu Vorberatungen zusammen, insbesondere „um ungeniert alles besprechen und dann in der gemeinsamen Sitzung mit klar formulierten Anträgen oder Wünschen auftreten zu können“. Fast sämtliche Änderungen des Entwurfs wurden durch die Delegierten veranlaßt und meist nach dem Wortlaut ihrer Anträge formuliert. Das Ergebnis der eingehenden Beratung in zwei Lesungen war die Veröffentlichung des Fabrikstatuts am 27. April 1873. Dieses 54 Artikel umfassende Fabrikstatut macht mit seinen Anhängen, der Fabrik- und Werkzeug-Ordnung sowie den Statuten der Sparkasse, der Krankenkasse und der Vorschuß- (Invaliden-, Pensions-, Witwen- und Waisen-) kasse eine

zufolge die Arbeiterschaft bei den gewerblichen Unternehmungen durch Werks-Genossenschaften beteiligt werden soll. Die Werks-Genossenschaft „faßt sämtliche Arbeiter in einem Unternehmen zusammen und stellt sie als ein einheitliches, geschlossenes Ganzes in den Produktionsprozeß, aber auch als Miteigentümer der ganzen Unternehmung“. Das Vermögen dieser Genossenschaft wird gebildet aus den Zinserträgen der Unternehmung, bis es 50% von deren gesamtem Anlagekapital erreicht und bleibt unteilbares, unveräußerliches Ganzes. Die Verwaltung der Werks-Genossenschaften soll selbständig nach Maßgabe des Genossenschaftsgesetzes erfolgen (Christlicher Solidarismus — als Weltprinzip. M.-Gladbach o. J., um 1920). Die ausführend Arbeitenden wieder zu Eigentümern der betrieblichen Sachmittel zu machen ist auch das Hauptziel des sogenannten Regensburger Programms von L. Wimmer aus dem Jahre 1923, dessen Ziffer 11 lautet: „Wo die Art der Naturschätze und -kräfte ein Zusammenarbeiten mehrerer Werte Schaffen bedingt, sind Gemeinschaftsarbeitsunternehmen (G.U.) zu bilden auf der Grundlage des sittlich-naturrechtlichen Eigentumsrechtes zur Bewältigung der Arbeit.“ „Mitglied eines G.-U. ist, wird und bleibt, wer beim zurückgelegten 25. Lebensjahre bereit und in der Lage ist, die Pflichten und Rechte des Eigentums innerhalb eines G.-U., entsprechend seinen geistigen und körperlichen Fähigkeiten, uneingeschränkt auszuüben“ (Z. 13). „Die Bestellung der Führer und Leiter eines G.-U.s erfolgt durch den Betriebsrat des G.-U.s Der Gründer eines G.-U.s gilt als Führer und Leiter“ (Z. 28). — Vgl. auch die früher zitierte Arbeit von Wieser, Fr. v.: Großbetrieb und Produktivgenossenschaften. In: Zeitschr. f. Volksw., Sozialpol. u. Verw., 1. Bd. (1892), S. 102—145.

stattliche Dokumentensammlung aus¹, die eine wohl nicht ein zweites Mal vorliegende fixierte Fabrikverfassung darstellt. Das Fabrikstatut setzt sich zusammen aus einer Präambel, die Sinn, Zweck und Entstehung des Statuts darlegt und sieben Abschnitten: I. Allgemeine Grundzüge (Art. 1—10 über Personalverhältnisse); II. Von den Delegierten (Art. 11—14); III. Vom Fabrikrat (bestehend „aus den Prinzipalen, den sechs Delegierten, einem von den Prinzipalen und drei von den Delegierten ... zu ernennenden Werkführern“, ist „a) die gesetzgebende Behörde des Etablissements, b) die rechtsprechende oberste Instanz für alle persönlichen Angelegenheiten, welche in Beziehung zur Fabrik stehen“: Art. 15—23); IV. Von den Lehrlingen (Art. 24—34); V. Von der Soldatenkasse (um die zum Heeresdienste Einberufenen soviel wie möglich den vom Dienst frei werdenden materiell gleichzustellen, zahlen Lehrlinge und Firma in die durch eine Stiftung der Firma von dreitausend Thlr. eingerichtete und durch den Soldatenausschuß verwaltete Soldatenkasse Beiträge: Art. 35—45), VI. Vom Gruppenakkord (umfangreiche Art. 46—48), VII. Von den Tarifkommissären (ernannt durch den Fabrikrat für jede Gruppe, für den Hauptakkord 4, für jede andere Gruppe 2 Kommissare: Art. 49 bis 54). Zweck der Fabrik- und Werkzeugordnung war, „den wirtschaftlichen Betrieb in der Fabrik zu regeln, Störungen oder Gefährdung desselben von seiten Einzelner zu verhüten“. Schon ein flüchtiger Blick in die Dokumente zeigt, daß es sich bei ihnen nicht nur um eine Sammlung von Bestimmungen handelt, sondern um von sittlichem Geiste getragene Verfassungsurkunden, die staatlichen Verfassungsurkunden im Grundsätzlichen abgelauscht scheinen.

Damit wird offenbar, daß die betriebliche Arbeits- und Personalverfassung an den Beginn jener Phase gelangt, die Franz Hitze 1881 durch das Wort von der konstitutionellen Verfassung im Fabrikbetrieb kennzeichnete², und die Max Roesler 1895 so eindrucksvoll behandelte³. Die Aufstellung einer neuen Fabrikordnung war auch für Heinrich

¹ Vgl. die Dokumente mit begleitendem Text in: Concordia, 3. Jg. (1873), Nr. 21 u. 22. Vgl. dazu auch den Artikel von Emminghaus, A.: Gruppenakkorde in Fabriken. In: Der Arbeiterfreund, 9. Jg. (1871), S. 6—7. Hier S. 8 wird berichtet, daß der 12. Satz des von dem Fabrikhaber am 1. Okt. 1869 erlassenen Regulativs lautete: „Den Arbeitern ist von heute an das Recht eingeräumt, über das Maximum der täglichen Arbeitszeit zu bestimmen. Dasselbe wird jährlich durch allgemeine Abstimmung sämtlicher Arbeiter der Fabrik festgesetzt.“ — Schmoller: Über Wesen und Verfassung der großen Unternehmungen, S. 428 teilt mit, daß das Statut im Verlauf der Jahre gegenstandslos geworden sei, „aber nicht etwa wegen Differenzen, sondern weil die Arbeiter so an persönliches Zusammengehen und Zusammengehören mit dem Unternehmer gewöhnt seien, daß es des schwerfälligen Apparates nicht bedürfe“.

² Arbeiterwohl, 1. Jg. (1881), S. 87.

³ Vgl. Roesler, Max: Über den Arbeiterkrieg. Berlin 1895, S. 32 ff. Derselbe:

Freese, den Inhaber einer Berliner Jalousiefabrik im Jahre 1884 die Veranlassung zur Einführung einer gewandelten betrieblichen Personalverfassung, die unter der Bezeichnung „konstitutionelle Fabrik“ weithin bekannt wurde und meist, nicht ganz mit Recht, als sozusagen einzig dastehend gilt. Freese ging allerdings von der Erkenntnis aus, daß die übliche autokratische Behandlung von Personalangelegenheiten der Fabrik, insbesondere durch die Fabrikordnung, im Gegensatz stand zu seiner politischen, liberalen Überzeugung. Aber auch ihm gestatteten die Verhältnisse äußerlich nur die Einräumung einer beschränkten Mitbestimmung der Arbeiterschaft durch einen Arbeiterausschuß, in dem die Arbeitervertreter nicht mehr Befugnisse besaßen als in zahlreichen anderen Ausschüssen, sowie einer Gewinnbeteiligung der Arbeiter¹. — Einen an Karl Mez erinnernden Versuch zu einer neuartigen Vergenossenschaftung des Fabrikbetriebs mit dem Ziel, seine Arbeiterschaft gewissermaßen „zu Inhabern des fabriklichen Geschäftsbetriebes zu machen, ihr die Fabrik auf ihre eigene Gefahr und Verantwortlichkeit zu übergeben, sie auf diese Weise zu einer direkten materiellen und geistigen Anteilnahme heranzuziehen“ unternahm J. H. Epstein in Frankfurt a. M., anfänglich Lederhändler, seit 1893 Besitzer einer Lederfabrik. Auch in dieser Fabrik, die als „autonomer Betrieb“ oder als „autonome Fabrik“ in dem Unternehmen ruht und von dessen Gesamtleitung zwar umfaßt aber doch in sich begrenzt blieb, wurde die Verwirklichung des Gedankens vermittelt eines Arbeiterausschusses und der Gewinnbeteiligung, auf der das Schwergewicht ruhte, erstrebt^{2,3}.

Die stärksten Ansätze zu einer kooperativen betrieblichen Personalverfassung haben sich in den V. St. von Amerika herausgebildet und in den sogenannten „plans“, in bestimmten Systemen, einen Niederschlag gefunden. Eines der ältesten Systeme ist der bei der Philadelphia Rapid Transit Co. 1911 eingeführte Mitten-Plan. Da alle diese Bestrebungen in Richtung einer „industrial democracy“ und zur Pflege guter Beziehungen im Betrieb (industrial relations) den beiden letzten Jahrzehnten, insbesondere der Zeit nach dem Weltkrieg angehören, sind sie hier nicht weiter zu verfolgen⁴.

Arbeiterbeteiligung an Führung, Ertrag und Besitz von Gewerbebetrieben. Dresden 1914.

¹ Freese, H.: Die konstitutionelle Fabrik. 4. A. Jena 1922.

² Epstein, J. H.: Die autonome Fabrik. Dresden 1907.

³ Nach der Absicht seines Mitbegründers gehört das nunmehr auf einer Stiftung beruhende Zeißwerk nicht eigentlich hierher. Es bedeutet zwar bezüglich der Regelung der wirtschaftlichen Interessen eine Produktivgenossenschaft, ist aber in seiner Leitung und Verwaltung nicht stärker auf den Kooperativgedanken eingestellt als zahlreiche andere Unternehmungen mit Arbeitergewinnbeteiligung (vgl. Auerbach, F.: Ernst Abbe. Sein Leben, sein Wirken, seine Persönlichkeit. 2. A. Leipzig 1922, S. 277—334).

⁴ Vgl. Butler, H. B.: Die Beziehungen zwischen den Arbeitgebern und Arbeit-

Die auf freier Unternehmerentscheidung beruhenden Arbeitervertretungen, denen für die erste Phase der Herausbildung einer kooperativen betrieblichen Personalverfassung eine so hohe Bedeutung zukommt, wurden seit 1900 nach und nach in einigen deutschen Ländern durch Arbeitervertretungen auf Grund gesetzlichen Zwanges abgelöst. Die hieraus sich ergebenden Wandlungen in der betrieblichen Personalverfassung gehören zu jener besonderen Art von Wandlungen, die infolge staatlicher Beeinflussungen der Menschenordnung im Betrieb eintraten.

c) Kaum war die seit Mitte des 18. Jahrhunderts immer lauter geforderte Gewerbefreiheit im 19. Jahrhundert einigermaßen verwirklicht, als die staatlichen Leiter der Industrieländer im Interesse des Staatswohles, hier und da auch mit aus Humanität, sich zu Beschränkungen des arbeitgeberischen Betriebsabsolutismus gezwungen sahen. Sie machten dem Für- und -Wider der Sozialreformer bezüglich der Einmischung des Staates in das Industrieleben¹ durch die Freiheit der Arbeitgeber beschränkende gesetzliche Bestimmungen ein Ende. Diese betrafen jedoch in erster Linie den Schutz von Menschen als Staatsglieder und erst dann den Schutz von Arbeitern als Menschen, geschweige denn daß sie sich auf die Arbeiter als Betriebsglieder gerichtet² und in-

nehmern in den Vereinigten Staaten. Genf 1927; Lauck, W. J.: *Political and industrial democracy 1776—1926*. New York 1926.

¹ So z. B. äußerte sich um 1840 Villermé (a. a. O. S. 250—251), er könne sich der Meinung jener nicht anschließen, welche in der staatlichen Überwachung der Manufakturen die Unterwerfung des Verhaltens der Arbeitgeber unter „eine Art Inquisition“ sähen und sie auch deshalb ablehnten, weil man in ihre Betriebe hineindringen müsse. Villeneuve-Bargemont (*Economie politique chrétienne*, 3. Bd., S. 171, zit. bei Villermé a. a. O. S. 251) erklärte um dieselbe Zeit: „Die Unangebrachtheit, in das Innere der Fabriken einzudringen, Strafen festzusetzen, einige Eigenlieben zu erschüttern, gewissen Gewohnheiten entgegen zu handeln, verschwindet vor einer großen notwendigen Aufgabe der Gerechtigkeit, der Humanität und der Ordnung.“ Man überwacht öffentliche Gelegenheiten, welche eine große Zahl von Individuen vereinen, und der Staat hat das Recht, sie zu schließen, wenn sie der Gesellschaft Schaden bringen, sowie ihnen Bedingungen aufzuerlegen. Wenn die Gesellschaft dem zustimmt, „warum sollte sie nicht auch dem Bemühen der Regierung beipflichten, dort, wo große Zahlen von Arbeitern vereinigt sind, die gute Ordnung, die Gesundheit, das Wohlsein, die Vorsorge, die Unterweisung und die Sittlichkeit zur Herrschaft zu bringen“.

² Lohmann, Th. (*Die Fabrik-Gesetzgebungen der Staaten des europäischen Kontinents*, Berlin 1878) läßt das schon im äußeren Aufbau seiner Darlegungen klar werden, wenn er spricht von I. Bestimmungen, durch welche gewisse Personen von der Beschäftigung in Fabriken überhaupt ausgeschlossen werden, II. Bestimmungen, durch welche für gewisse Personen die Beschäftigung in Fabriken Beschränkungen und Bedingungen unterworfen ist, III. Bestimmungen über Einrichtung und Betrieb der gewerblichen Anlagen zum Schutz der Arbeiter gegen Gefahr für Leben und Gesundheit.

folgedessen Wandlungen in der betrieblichen Personalverfassung veranlaßt hätten. So umfangreich die staatlichen Regelungen des Arbeitslebens und damit die Verpflichtungen der Unternehmen durch die soziale Gesetzgebung bis zum Ende des 19. Jahrhunderts geworden waren, so sehr hatten sich doch die Staaten gehütet, in die betriebliche Personalverfassung einzugreifen¹. Seit 1891 ist hierin ganz allmählich eine Änderung erfolgt, die zwar ein wachsendes Erfassen der Arbeiter als Betriebsglieder bedeutet, aber doch als sehr vorsichtig bezeichnet werden muß. Die weitaus größten Eingriffe der Staaten in das Betriebsleben liegen nach wie vor nicht auf dem Gebiete der betrieblichen Personalverfassung selbst, sondern nur auf dem diese mittelbar berührenden Gebiet der unternehmerischen Handlungsfreiheit in personalen und personal relevanten Dingen.

Der Entwicklungsweg staatlicher Beeinflussungen der betrieblichen Personalverfassung geht, zwei Grundarten gesetzgeberischer Verlautbarungen entsprechend, von der Anregung zum Zwang. Die erste gesetzliche Anregung zur Umgestaltung der betrieblichen Personalverfassung erfolgte in der Novelle zur Gewerbeordnung für das Deutsche Reich von 1891. Diese legte in § 134 d der Unternehmensleitung die Pflicht auf, vor dem Erlasse der Arbeitsordnung oder eines Nachtrags zu derselben den in der Fabrik oder in den betreffenden Abteilungen des Betriebs beschäftigten großjährigen Arbeitern Gelegenheit zu geben, sich über den Inhalt derselben zu äußern, eine Pflicht, deren Erfüllung für Fabriken, die einen ständigen Arbeiterausschuß aufwiesen, durch Anhörung des Ausschusses über den Inhalt der Arbeitsordnung genügt wurde. Außerdem sah § 134 b Abs. 3 vor, daß mit Zustimmung eines ständigen Arbeiterausschusses in die Arbeitsordnung Vorschriften aufgenommen werden konnten über das Verhalten der Arbeiter bei Benutzung der zu ihrem Besten getroffenen und mit der Fabrik verbundenen Einrichtungen, sowie über das Verhalten der minderjährigen Arbeiter außerhalb des Betriebs. Die Wirkung der Novelle zeigte sich nach wenigen Jahren in der bereits angedeuteten Richtung: die Zahl der Arbeiterausschüsse nahm merklich zu, aber die erstrebte tatsächliche Bedeutung als Vermittler im Betrieb wurde nicht erreicht.

Im Jahre 1900 erfolgte durch eine Novelle zum Berggesetz für das Königreich Bayern erstmals die Einführung von Arbeitervertretungen durch gesetzlichen Zwang. Art. 91 Abs. 2 des Berggesetzes der neuen Fassung verpflichtete, auf Bergwerken, welche mehr als 20 Arbeiter be-

¹ Die anfänglichen staatlichen Regelungen haben nur insofern Wandlungen in der betrieblichen Personalverfassung bewirkt, als sie die unternehmerische Willkür ausschalteten und die unternehmerische Freiheit einschränkten, wodurch also etwa die liberalistisch-rechtliche betriebliche Personalverfassung in Richtung auf eine liberal-humanitär orientierte Verfassung beeinflußt wurde.

schäftigen, ständige Arbeiterausschüsse einzusetzen. Während § 134h der Reichs-Gewerbeordnung nach der Novelle von 1891 als Arbeitervertretungen Krankenkassenvorstände, Knappschaftsältteste und bereits bestehende Arbeiterausschüsse gelten lassen wollte, deren Mitglieder der Mehrzahl nach von den Arbeitern aus ihrer Mitte gewählt wurden, beschränkte Art. 91 Abs. 3 den Charakter von Arbeiterausschüssen auf jene Vertretungen, deren Mitglieder in ihrer Mehrzahl von den volljährigen Arbeitern des Bergwerks, der betreffenden Betriebsabteilung oder der mit dem Bergwerk verbundenen Betriebsanlagen aus ihrer Mitte unmittelbar und geheim gewählt wurden. Diese obligatorischen Ausschüsse besaßen, wie die fakultativen Ausschüsse der Gewerbeordnung, die Rechte, vor dem Erlaß einer Arbeitsordnung gehört zu werden (Art. 91 Abs. 1) und die Zustimmung zur Aufnahme von Vorschriften in die Arbeitsordnung über das Verhalten der Arbeiter bei Benutzung von Betriebswohlfahrtseinrichtungen sowie über das Verhalten der minderjährigen Arbeiter außerhalb des Betriebs zu erteilen (Art. 87 Abs. 3, der § 134b Abs. 3 Gew.O. völlig entspricht); dazu gab Art. 88 den Arbeiterausschüssen oder, wo ein solcher nicht bestand, der Arbeiterschaft das Recht, durch einen gewählten Vertrauensmann das Verfahren bei Feststellung von Lohnabzügen wegen ungenügend oder vorschriftswidrig beladener Fördergefäße überwachen zu lassen, insoweit dadurch eine Störung der Förderung nicht eintrat. Über die Auswirkung der eingeführten Arbeiterausschüsse wird berichtet, daß sie den im Gesetz gezogenen Kreis ihrer Wirksamkeit auf vielerlei Dinge ausdehnten, die in der täglichen Beschäftigung des Bergarbeiters von großer Wichtigkeit sind und sich auf das Abstellen von Mißständen und die Verbesserung von Betriebseinrichtungen erstrecken. Selbst Lohn- und Arbeitszeitfragen wurden in manchen Punkten zwischen Werksleitung und Arbeiterschuß zu beiderseitiger Zufriedenheit geregelt. In St. Ingbert setzte der Arbeiterschuß mit Zustimmung des Bergamtes durch, daß bei Unmündigen die Lohnauszahlung an die Väter geschah, um dadurch dem Mißstande entgegenzuwirken, daß junge Bergmannsöhne sich der Zucht des Vaterhauses entziehen und ein möglichst ungebundenes Leben führen¹.

Im Jahre 1905 folgte Preußen dem von Bayern eingeschlagenen Wege der obligatorischen Einführung von Arbeiterausschüssen in der Novelle zum Allgemeinen Berggesetz für die Preußischen Staaten mit der Bestimmung, daß auf denjenigen Bergwerken, auf welchen in der Regel mindestens 100 Arbeiter beschäftigt werden, ein ständiger Arbeiterschuß vorhanden sein muß (§ 80 f Abs. 1). Während als Arbeiterschuß

¹ Koch a. a. O. S. 41—42. Koch stützt sich auf die Jahresberichte der Kgl. Bayerischen Fabrik- und Gewerbeinspektoren und der Kgl. Bayerischen Bergbehörden 1901—1905.

schüsse die verschiedenen Arten von Arbeitervertretungen zugelassen wurden, wie sie die Gew.O. vorsah, erfuhr ihr Aufgabenbereich eine Ausweitung sowohl gegenüber den fakultativen Ausschüssen der Gew.O. als gegenüber den obligatorischen Ausschüssen des bayerischen Berggesetzes. Neben die Anhörpflicht der Unternehmensleitung vor Erlaß der Arbeitsordnung (§ 80 g Abs. 1), das Zustimmungsgeschäft des Arbeiterausschusses bezüglich etwaiger Vorschriften über Benutzung der Wohlfahrtseinrichtungen sowie über das außerbetriebliche Verhalten der minderjährigen Arbeiter (§ 80 d Abs. 3) und das Überwachungsrecht betreffend Lohnberechnung bei ungenügenden oder vorschriftswidrigen Beladungen der Fördergefäße (§ 80 c Abs. 2) trat ein Mitverwaltungsrecht an einer Unterstützungskasse zugunsten der Arbeiter, welcher die Straf gelder überwiesen wurden (§ 80 d Abs. 2); außerdem hatte der Ausschuß Anträge, Wünsche und Beschwerden der Belegschaft, die sich auf die Betriebs- und Arbeitsverhältnisse des Bergwerks bezogen, zur Kenntnis des Bergwerksbesitzers zu bringen und sich darüber zu äußern. Darüber hinaus war die Zuweisung weiterer Aufgaben an die Arbeiterausschüsse durch die Arbeitsordnung möglich (§ 80 f Abs. 2). Insbesondere oblag dem Arbeiterschuß, das gute Einvernehmen innerhalb der Belegschaft und zwischen der Belegschaft und dem Arbeitgeber zu erhalten oder wiederherzustellen (§ 80 f Abs. 1). — Eine weitere Novelle von 1909 führte als neue Gelegenheit zu Arbeitermitverwaltung die Sicherheitsmänner ein (§§ 80 f) mit den Befugnissen, ihre Steigerabteilungen zweimal im Monat zu befahren und in Bezug auf die Sicherheit des Lebens und der Gesundheit der Arbeiter zu prüfen, sowie an Untersuchungen von in ihrer Abteilung vorkommenden Unfällen teilzunehmen (§ 80 f-g).

Die Zeit des Weltkriegs mit ihren besonderen industriellen Erfordernissen brachte eine Verallgemeinerung der bisherigen obligatorischen Arbeiterschuße durch das Gesetz über den vaterländischen Hilfsdienst vom 5. Dezember 1916. Diesem Gesetz zufolge mußten in allen für den vaterländischen Hilfsdienst tätigen Betrieben — d. h. in Betrieben, die für Zwecke der Kriegführung oder der Volksversorgung unmittelbar oder mittelbar Bedeutung hatten —, die in der Regel mindestens 50 Arbeiter beschäftigten, ständige Arbeiterschuße bestehen; diese waren, soweit noch nicht vorhanden, zu errichten (§ 11). Die Aufgabe dieser Ausschüsse, deren wörtliche Formulierung sich eng an einige Bestimmungen der preußischen Berggesetznovelle von 1905 anlehnt, bestand darin, das gute Einvernehmen innerhalb der Arbeiterschaft des Betriebs und zwischen der Arbeiterschaft und dem Arbeitgeber zu fördern; sie hatten Anträge, Wünsche und Beschwerden der Arbeiterschaft, die sich auf die Betriebseinrichtungen, die Lohn- und sonstigen Arbeitsverhältnisse des Betriebs und seine Wohlfahrtseinrichtungen bezogen,

zur Kenntnis des Arbeitgebers zu bringen und sich darüber zu äußern (§ 12 Abs. 1). Gleiche Bestimmungen galten für Angestellten-Betriebe mit mehr als 50 nach dem Versicherungsgesetz für Angestellte versicherungspflichtigen Angestellten; in diesen waren besondere Angestelltenausschüsse zu wählen (§ 11 Abs. 3). Eine grundlegende Umwandlung erfuhr die Einrichtung der Arbeiter- und Angestelltenausschüsse durch die Verordnung über Tarifverträge, Arbeiter- und Angestelltenausschüsse und Schlichtung von Arbeitsstreitigkeiten vom 23. Dezember 1918. Dieser Verordnung zufolge waren in allen Betrieben, Verwaltungen und Büros, in denen in der Regel mindestens 20 Arbeiter oder Angestellte beschäftigt wurden, entweder neue Arbeiter- bzw. Angestelltenausschüsse zu errichten oder die bereits vorhandenen neu zu wählen. Die Aufgabe dieser Ausschüsse lag in der Vertretung der wirtschaftlichen Interessen der Arbeiter und der Angestellten gegenüber dem Arbeitgeber. Sie sollten in Gemeinschaft mit dem Arbeitgeber darüber wachen, daß in dem Unternehmen die maßgebenden Tarifverträge durchgeführt würden und, soweit eine tarifliche Regelung nicht bestand, im Einvernehmen mit den beteiligten wirtschaftlichen Vereinigungen der Arbeiter bzw. der Angestellten bei der Regelung der Löhne und sonstigen Arbeitsverhältnisse mitwirken. Es oblag ihnen, wie früher, das gute Einvernehmen innerhalb der Arbeiterschaft oder Angestelltenschaft sowie zwischen diesen und dem Arbeitgeber zu fördern. Außerdem hatten sie ihr Augenmerk auf die Bekämpfung der Unfall- und Gesundheitsgefahren zu richten und die Gewerbeaufsichtsbeamten, soweit in Betracht kommend, bei dieser Bekämpfung durch Anregungen, Beratung und Auskunft zu unterstützen (§ 13 Abs. 1).

In dem der deutschen Revolution von 1918 folgenden Hin und Her um ein Arbeiterrätegesetz¹ hielten einige deutsche Länder es für geboten, besondere Gesetze über Betriebsräte annehmen zu lassen, so Anhalt am 17. April 1919, Bayern am 22. April und 4. Juni 1919, Braunschweig am 4. August 1919. Alle diese Gesetze wurden überholt durch das Reichs-Betriebsrätegesetz vom 4. Februar 1920, das ganz in der Gegenwart steht und deshalb hier nur als Endpunkt der Entwicklung zu verzeichnen, sonst aber nicht weiter zu erörtern ist². Es hat sich seit Inkrafttreten des Betriebsrätegesetzes gezeigt, daß auf gesetzlichem Wege zwar den Arbeitern bzw. ihrer betrieblichen Vertretung mehr oder weniger weitgehende Mitbestimmungsrechte eingeräumt werden können, daß aber bei dem Freiheitsspielraum, den jedes Gesetz tatsächlich läßt, durch die

¹ Vgl. hierzu Berthelot, M.: Die Betriebsräte in Deutschland. Mannheim, Berlin u. Leipzig 1926, S. 12—25.

² Vgl. hierüber außer Berthelot z. B. Brigl-Matthias, K.: Das Betriebsräteproblem. Berlin u. Leipzig 1926. — Über das größere Gebiet des Rätewesens überhaupt vgl. Gutmann, F.: Das Räte-system, seine Verfechter und seine Probleme. München 1922.

Mitbestimmungsrechte nicht notwendig eine kooperative betriebliche Personalverfassung geschaffen wird, sondern ein Nebeneinander und Gegeneinander der gesetzlich zur Kooperation Verpflichteten durchaus im Bereiche der Möglichkeiten bleibt, kurz, daß durch staatsgesetzliche Eingriffe in die Betriebsordnung nur eine sehr beschränkte Wandlung der betrieblichen Personalverfassung erwartet werden darf. Dasselbe gilt auch von den Einwirkungen überbetrieblicher Organisationen der Betriebsbeteiligten.

d) So sehr sich die Unternehmer- bzw. Arbeitgeberverbände und die Arbeitergewerkschaften über eine Vielheit von Betrieben erheben, so sehr sind sie doch auch außerbetriebliche Organisationen. Dieser außerbetriebliche Standort bedingt, daß ihre Einwirkungsmöglichkeiten auf die Wandlung betrieblicher Personalverfassungen verhältnismäßig gering bleiben. Die Beeinflussungen betrieblicher Personalverfassungen sind indessen nicht nur eine Angelegenheit des Könnens, der Macht, sondern auch des zielbewußten Wollens. Die Gewerkschaften stellen überbetriebliche Organisationen dar, deren Wollen auf eine Umgestaltung des ganzen wirtschaftlichen Lebens, auf die Hebung der Lage der gesamten Arbeiterschaft gerichtet ist; der einzelne Betrieb als Objekt gewerkschaftlicher wirtschaftlicher und sozialer Bestrebungen tritt deshalb als Glied zurück hinter das Ganze. Von seiten der christlichen Gewerkschaften ist diesem Wollen Ausdruck gegeben worden mit den Worten: „Die Frage, wie sich das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer gestalten soll, wie man Gegensätze überbrücken kann, gehört in die größere Frage, wie man überhaupt die Einordnung beider in das Wirtschaftsleben vollziehen soll“¹. Naphtali wies in anderer Richtung aber in gleichem Sinne auf dem 13. Kongreß der freien Gewerkschaften Deutschlands 1928 in Hamburg darauf hin, daß „innerhalb der Unter-

¹ Bergemann in einem Vortrag „Die Bestrebungen der christlichen Gewerkschaften auf dem Gebiete der sozialen Betriebspolitik“ am 13. Januar 1930 vor Studenten der Technischen Hochschule zu Berlin (Protokolle der Übungen des Instituts für Betriebssoziologie W. S. 1929/30). — Das bedeutet natürlich nicht, daß die Gewerkschaften für das Betriebsleben kein besonderes Interesse besitzen. So fordert beispielsweise die Festschrift: 25 Jahre christliche Gewerkschaftsbewegung 1899—1924 (Berlin 1924) in einem Abschnitt: „Wir und der Betrieb“ (S. 111—112) „eine Art Betriebskonstitutionalismus, der keineswegs die wirtschaftlichen Funktionen des anordnenden und zwecksetzenden Unternehmers auszuschließen braucht“. Vgl. auch den Aufruf zur Betriebsrätewahl 1931, wo es heißt: „Die Betriebsräte sind ein Riegel gegen die Willkür unsozialer Arbeitgeber und ein unentbehrliches Mittel zur Beseitigung von Gegensätzlichkeiten zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, somit ein Weg zu wirtschaftlicher und sozialer Befriedung unseres Volkes und zur Anerkennung der Gleichberechtigung der Arbeiterschaft“ (Zentralblatt der christl. Gewerkschaften Deutschlands von 1. Febr. 1931 S. 41).

nehmungsorganisation Entscheidungen über das wirtschaftliche Wohl und Wehe gefällt werden, die nicht mehr in der Sphäre des Privaten bleiben können, sondern zur Gemeinschaftssache werden müssen. Gegenüber den höchsten Formen autokratischer Wirtschaftsbeherrschung erwächst die Gegenbewegung, die den Ruf nach Unterordnung der Führung der großen Unternehmungsorganisationen unter das Gemeinschaftsinteresse, vertreten durch den Staat, erhebt“¹. Die von den Gewerkschaften mit den Arbeitgeberverbänden getätigten Regelungen beziehen sich deshalb auf Dinge, die im allgemeinen bei den einzelnen Betrieben nicht sonderlich verschieden liegen. Die sozialpolitischen Arbeitgeberverbände als soziale Gegenspieler der Gewerkschaften beschränken sich zumeist darauf, diesen in den von ihnen betretenen Gebieten zur Defensive oder auch zur Offensive gegenüberzutreten. Die Folge ist, daß sowohl die Politiken der Gewerkschaften als die Politiken der Arbeitgeberverbände sich fast ausschließlich in den Bereichen überbetrieblicher Zielsetzungen bewegen.

Dennoch lassen sich einige Wandlungen in betrieblichen Personalverfassungen durch den Einfluß überbetrieblicher Organisationen der Betriebsbeteiligten nachweisen, die allerdings nicht von weittragender Bedeutung wurden.

Mit der Machtverstärkung der Gewerkschaften erfolgte eine ständig größer werdende Einschränkung des Betriebsabsolutismus der Arbeitgeber, anfänglich durch die drohenden Folgen gewerkschaftlicher Aktionen, formell zunächst durch kollektive Verträge zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, sodann durch den Einfluß, den die Gewerkschaften auf die Gesetzgebung gewannen. Sie haben damit zwar den Charakter der betrieblichen Personalverfassung verändert, aber keine eigentliche Neubildung derselben bewirkt. Die Machtausübung der Gewerkschaften machte sich aber sogar in Hemmungen einer Weiterbildung der betrieblichen Personalverfassung geltend. Während die christlichen Gewerkschaften die Arbeiterausschüsse forderten und förderten, haben sich die freien Gewerkschaften nicht nur zu ihrer Einführung ablehnend verhalten, sondern sie auch mit Mißtrauen verfolgt und durch ihre Mitglieder gelegentlich in eine Kampfstellung zur Unternehmensleitung hineingebracht². Bekannt ist weiterhin, daß das Betriebsrätegesetz einige seiner Grundzüge dem Willen der Gewerkschaften verdankt, welche die Betriebsräte nur als Überwacher für die Ausführung der kollektiven Vereinbarungen und als ihre Vorposten im Betrieb zu-

¹ 13. Kongreß der Gewerkschaften Deutschlands. Die Referate im Wortlaut. (Als Manuskript gedruckt.) S. 18. — In gleicher Richtung liegen die Bestrebungen der Sozialisten. So sagt z. B. Neurath, O.: Betriebsräte, Fachräte, Kontrollrat und die Vorbereitung der Vollsozialisierung (1920) S. 20: „Auf die ‚Mitlitung‘ innerhalb der Fabrik kommt es weniger an als auf die ‚Mitleitung‘ innerhalb der Wirtschaft.“

² Vgl. darüber Koch a. a. O. S. 110—112.

gestanden¹. Darüber hinaus haben die Gewerkschaften ihre Bestrebungen in erster Linie auf überbetriebliche Dinge gerichtet und eine Wandlung der Form der betrieblichen Personalverfassung nicht herbeigeführt.

Daß aber die Gewerkschaften eine Wandlung der betrieblichen Personalverfassung erstrebt haben und erstreben, kann keinem Zweifel unterliegen; nur tritt das Ziel — das heutzutage oft durch das Wort Betriebsdemokratie umschrieben wird — hinter dem weitergespannten Ziel der Neuordnung des gesamten Wirtschaftslebens — der Wirtschaftsdemokratie, wie sie von den sozialistischen und den christlichen Gewerkschaften verschieden gedacht wird — zurück.

Aus den nicht-deutschen Anregungen zur Umgestaltung der betrieblichen Personalverfassung mögen kurz diejenigen einiger französischer Gewerkschaften genannt sein. Der freigewerkschaftliche Metallarbeiter-Kongreß von 1905 forderte die Arbeiter auf, das hier bereits früher gekennzeichnete System der Arbeitskommandite (*commandite en travail*) zu studieren und anzuwenden. Der Bundeskongreß des nächsten Jahres zu Amiens faßte einen ähnlichen Beschluß². Ein eigentlicher Erfolg scheint den Aufforderungen nicht beschieden gewesen zu sein, vielleicht abgesehen vom Druckgewerbe, in dem noch heute die französische Typographengewerkschaft das System befürwortet und nach einer weiteren Einführung strebt.

Aus der Reihe von Bestrebungen der Arbeitgeberverbände zur Umgestaltung der betrieblichen Personalverfassung sind zunächst diejenigen zu nennen, die auf der 1870 von evangelischen Industriellen einberufenen Bonner Konferenz für die Arbeiterfrage Ausdruck und in den folgenden Jahren durch die auf dieser Konferenz beschlossene Wochenzeitung „*Concordia*“ eine Pflege fanden, sodann diejenigen der sich um 1880 im Verein Arbeiterwohl zu M.-Gladbach zusammen schließenden katholischen Industriellen, die in der Verbandszeitung „*Arbeiterwohl*“ unter Franz Hitze, Franz Brandts und Anderen Richtwege zu sozialer Betriebsarbeit herausgaben. Beide Stellen verfolgten das gleiche Ziel: der aufgetretenen Entfremdung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern entgegenzuwirken durch eine Neugestaltung des Arbeitsverhältnisses im Geiste des Christentums und durch die Hebung der Lage der Arbeiterschaft³. Dieses

¹ Vgl. Wenschuh, J.: Betriebsrat oder Gewerkschaft? Essen 1922.

² Dubreuil, H.: *La coopérative de main-d'œuvre*. Paris 1925, S. 16—17. — Eine besondere Gesellschaft, die *Association pour le développement des contrats coopératifs de travail*, hat es unternommen, für den Gedanken der genossenschaftlichen Verträge in den Betrieben zu werben und allen Arbeitern, welche einen Versuch der Anwendung machen wollen, hierbei behilflich zu sein.

³ So sagte z. B. das „Statut des Verbandes katholischer Industrieller und Arbeiterfreunde“: § 2. „Der Verband sucht dieses Ziel zu erreichen durch För-

Bestreben führte zu einer Entliberalisierung und, in dem Versuch einer Repatriarchalisierung, zu einer Paternalisierung des Arbeitsverhältnisses, zu einer Umwandlung liberal-ökonomischer betrieblicher Personalverfassungen in paternalistische — zum Teil allerdings auch in liberal-humanitäre — betriebliche Personalverfassungen. Darüber hinaus warb der Verband Arbeiterwohl lebhaft für die Einführung von Arbeiterausschüssen, denen zwar in erster Linie ethische Aufgaben zugeordnet waren, denen aber außerdem oblag, „auf technische Übelstände aufmerksam zu machen, eventuell Abänderungen auf Grund seiner Erfahrungen in der Praxis vorzuschlagen, das Interesse von Arbeitnehmer wie Arbeitgeber nach jeder Richtung hin zu wahren, speziell Veruntreuungen zu verhindern und für möglichste Ausnutzung der Rohstoffe zu sorgen“¹.

Von nicht geringer Bedeutung für die Einführung von Arbeiterausschüssen sind die Bemühungen einzelner Arbeitgeberverbände geworden, die auf Anregung von Wilhelm Oechelhaeuser in Dessau, Max Roesler in Schlierbach und Kurt Starke in Frankenau bei Mittweida sich für die Arbeiterausschüsse einsetzten. Der Verein der Anhaltischen Arbeitgeber in Dessau, der Verband keramischer Gewerbe in Deutschland und der

derung der religiösen, sittlichen und materiellen Interessen des Arbeiterstandes, insbesondere:

a) durch Unterstützung der auf Hebung christlicher Zucht und christlichen Lebens gerichteten Bestrebungen (Sorge für sittliche Führung der Arbeiter in den Fabriken, Sonntagsheiligung, kirchlich organisierte Arbeiter- und Arbeiterinnen-Vereine, Mäßigkeitsvereine, gute Lektüre usw.);

b) durch Förderung einer größeren Annäherung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer im christlichen Sinne (persönlicher Verkehr mit den Arbeitern, Teilnahme an ihren Familienverhältnissen usw.);

c) durch Verbesserung der Wohnungsverhältnisse der Arbeiter (gesunde und billige Wohnungen, Sorge für billige Mietpreise usw.);

d) durch Sorge für die Erziehung, Ausbildung und Erholung der Arbeiter (Kinderbewahranstalten, Einrichtungen zur Erlernung der Haushaltung und weiblicher Handarbeit, Unterricht in den Elementar- und technischen Fächern, gesellige Vereine usw.);

e) durch Wohlfahrtseinrichtungen unter Mitwirkung der Arbeiter (Krankenkassen, Sparkassen, Unterstützungs- und Vorschußkassen, Altersversorgungskassen, Witwenkassen, Schiedsgerichte, Beschaffung von billigen Lebensmitteln, Bekämpfung des Borgsystems usw.);

f) durch Einrichtungen zur Pflege der Gesundheit der Arbeiter (gute Ventilation der Fabrikräume, Waschanstalten, Fürsorge für Wöchnerinnen, Beseitigung zu langer Arbeitszeit, tunlichste Beschränkung der Kinder- und Frauenarbeit usw.);

g) durch Einrichtungen zum Schutz für Leben und Gesundheit der Arbeiter (Sicherheitsvorrichtungen, wirksame Versicherung der Arbeiter gegen Unfälle usw.)“ (Arbeiterwohl, 1. Jg., 1. Heft, 1881, S. 19—20). — Vgl. auch die Ansprache von Franz Brandts auf der 5. Generalversammlung des Verbandes 1885 „über die Notwendigkeit guter Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeiter und über die Mittel, solche herbeizuführen“ (Arbeiterwohl, 5. Jg., 8. Heft, 1885, S. 181—185).

¹ Einige Gedanken zur sozialen Praxis für Arbeitgeber. In: Arbeiterwohl, 4. Jg., 12. Heft (1884) S. 219.

Verein der Arbeitgeber des Amtsbezirks Mittweida stellten Muster-satzungen auf, um damit die Einführung der Arbeiterausschüsse zu erleichtern und ihrer Tätigkeit den Weg zu weisen¹. Die Satzungen des Vereins der Anhaltischen Arbeitgeber, die als seinen Zweck bezeichneten „die Verbesserung der sozialen Stellung und materiellen Lage des Arbeiterstandes, sowie die Förderung des friedlichen Zusammenwirkens von Arbeitgebern und Arbeitnehmern“ (§ 2), bestimmten als Mittel zur Erreichung ihres Zweckes die „Bildung von Ältestenkollegien aus frei gewählten Vertretern der von den einzelnen Arbeitgebern beschäftigten Arbeitnehmer“ (§ 3). Die Befugnisse des Ältestenkollegiums wurden durch § 2 der Normalsatzung bestimmt: „Das Ältesten-Kollegium hat im Allgemeinen die Aufgabe, alle Interessen der Arbeitnehmer im Sinne der Satzungen des Vereins der Anhaltischen Arbeitgeber und im Wege freundlichen Zusammenwirkens zu fördern und hierin allen Arbeitnehmern mit gutem Beispiel voranzugehen.

Insbesondere liegen ihm hiernach folgende Pflichten ob:

a) das Arbeiterpersonal, und namentlich auch den jüngeren Teil desselben, zu überwachen, um Ehrenhaftigkeit, Ordnung und gute Sitten aufrechtzuerhalten, und insbesondere den Simulationen und dem Genuß des Branntweins entgegenzuwirken;

b) für Aufrechthaltung der Fabrikordnungen, Unfallverhütungsvorschriften und sonstigen, das Interesse der Arbeitnehmer und die Ehre und Wohlfahrt des Unternehmens überhaupt berührenden Anordnungen Sorge zu tragen;

c) seine Gutachten über alle ihm vom Arbeitgeber vorgelegten Fragen des Arbeiterinteresses und der Wohlfahrt des Unternehmens überhaupt abzugeben.

d) Es kann dem Ältesten-Kollegium ferner vom Arbeitgeber, in den von Letzterem festzustellenden Grenzen, die Mitwirkung zur Erreichung aller Ziele übertragen werden, die sich der Verein der Anhaltischen Arbeitgeber in seinen Satzungen gestellt hat, insbesondere auch die Teilnahme an der Begründung, Leitung und Kontrolle der zugunsten der Arbeitnehmer und ihrer Familien zu treffenden Wohlfahrtseinrichtungen“².

Es ist im übrigen nicht überraschend, daß sich auch Arbeitgeberverbände gegen die Ausschüsse erklärten. So scheiterte in einer Berliner Luxuspapierfabrik die Errichtung eines Ausschusses an dem Widerspruch der Vereinigung der chromolithographischen Anstalten, welche ihre Mitglieder verpflichteten, Arbeiterausschüsse nicht einzurichten³. Kein ge-

¹ Sering a. a. O. S. 158—175.

² Oechelhaeuser: Über die Durchführung der sozialen Aufgaben im Verein der Anhaltischen Arbeitgeber. Berlin 1888 S. 59 u. 16.

³ Koch a. a. O. S. 21.

ringer Teil des Widerstandes der Unternehmer ist auf das Wollen der Arbeitgeberverbands-Geschäftsführer zurückzuleiten. So erklärte H. A. Bueck: Der Zentralverband deutscher Industrieller erkennt „die volle Gleichberechtigung zwischen dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer nur an bis zum Abschluß des Arbeitsvertrags; darüber hinaus ist sie für ihn nur ein leeres, agitatorisches Schlagwort. Denn mit dem Abschluß des Arbeitsvertrags wird der Arbeiter der Untergebene des Arbeitgebers, er muß sich ihm unterordnen, der Arbeitgeber wird sein Herr“¹.

Mit dem Vordringen der sozialpolitischen Gesetzgebung ließ die Initiative der Unternehmer bezüglich der Arbeiterausschüsse bald nach.

Nicht weniger umfassend als die Wandlungen in der betrieblichen Personalverfassung waren die Wandlungen in den einzelnen sozialen Prozessen und Beziehungen des Betriebs.

2. Wandlungen in den einzelnen sozialen Prozessen und Beziehungen des Betriebs.

Die seit dem Hereinbrechen der industriellen Revolution eingetretenen Wandlungen in den einzelnen sozialen Prozessen und Beziehungen des Betriebs betreffen

a) die sozialen Prozesse des Betriebs, die entweder allen sozialen Gebilden eigen sind — wie z. B. Eintritt und Austritt —, oder die sich in dem sozialen Gebilde Betrieb mehr oder weniger ausschließlich vorfinden, und die zum Teil gewissermaßen die Aktualisierung des in der betrieblichen Personalverfassung potentiell Vorhandenen darstellen — wie z. B. Arbeiterkontrolle und Verbesserungsvorschläge machen, Befehlsausgabe und Befehlsausführung —;

b) jene sozialen Beziehungen und Beziehungsgebilde des Betriebs, die keinen Teil der betrieblichen Personalverfassung ausmachen, sondern mehr Begleiterscheinungen des Betriebslebens sind — wie z. B. Arbeitskamaradschaft (Beziehung), Akkordgruppe oder Gedinge (Beziehungsgebilde) —.

Die Wandlungen in den sozialen Prozessen und Beziehungen des Betriebs wurden, wie die betriebliche Personalverfassung, durch mehrere Reihen von betrieblichen und außerbetrieblichen Momenten bestimmt. Es ist aus mancherlei Gründen, die insbesondere in dem Zweck dieser Abhandlung und in dem Stand der Forschung über betriebssoziale Verhältnisse beruhen, hier nicht möglich, auf diese Wandlungen ausführlich einzugehen; manche bemerkenswerte Einzelheiten, die nicht nur als Eigenartigkeiten für sich Beachtung beanspruchen dürfen, sondern auch

¹ Bueck, H. A.: Der Zentralverband deutscher Industrieller. Bd. 3. Berlin 1905 S. 685—686.

weil sie die betriebliche Personalverfassung in eigenem Licht erscheinen lassen, können deshalb keine Darstellung finden. Dieser Mangel erfährt eine gewisse Milderung durch die innerbetriebliche, betriebsverfassungsmäßige Bestimmtheit der zu erörternden Erscheinungen. So sehr diese nämlich mehr als Begleiterscheinungen der betrieblichen Personalverfassung anzusprechen sind, so sehr müssen sie dennoch im Zusammenhang mit ihr gesehen werden. Wenn es also, dem Zweck dieser Abhandlung entsprechend, nicht möglich ist, die einzelnen betrieblichen Personalverfassungen nach den Gleichmäßigkeiten und Verschiedenheiten bezüglich der in ihnen vorkommenden sozialen Prozesse, Beziehungen und Beziehungsgebilde zu betrachten, so wird hiergegen ein bescheidenes Gegenwicht geboten durch manche Hinweise, die sich im vorangegangenen Abschnitt vorfinden. Im übrigen kann die geschichtliche Verfolgung der hierher gehörenden einzelnen Dinge durchweg als nicht gleich bedeutungsvoll angesprochen werden wie bezüglich der betrieblichen Personalverfassung, weil sie in starkem Maße dem Verständnis des örtlich und zeitlich Bedingten sowie des mehr oder weniger sich auf die betriebliche Personalverfassung Stützenden dient und nicht so sehr dem Verständnis des gewordenen und seienden Ganzen, das hier im Vordergrund steht.

Wie für die betriebliche Personalverfassung, so waren auch für die einzelnen sozialen Erscheinungen des Betriebs und ihre Wandlungen von Bedeutung insbesondere

- a) die Sachverfassung und die mit ihr zusammen hängende Arbeitsverfassung des Betriebs,
- b) die Auswirkung der unternehmerischen Auffassung von der menschlichen Seite des Betriebslebens,
- c) die tatsächlichen Machtverhältnisse im Betrieb, die im Laufe der Zeit eine Einschränkung des unternehmerischen Betriebsabsolutismus durch staatliche Eingriffe und Arbeitnehmerorganisationseinflüsse erfuhren,
- d) die kulturelle, insbesondere die nähere und weitere soziale und wirtschaftliche Umwelt des Betriebs.

Bis nach der Mitte des 19. Jahrhunderts erfolgte die Einrichtung von Manufaktur- und Fabrikindustriebetrieben zu einem beträchtlichen Teil in ländlicher Umgebung. Deshalb brachten die Arbeiter, oft auch die Unternehmer ländliche Auffassungen und Gewohnheiten mit in die Betriebe, wie sich in den Städten häusliche Gepflogenheiten und Ansichten erhielten. Diese Tatsachen waren für den Umgang der Betriebsbeteiligten mit einander von großer Bedeutung. Die Fabrikanten von ländlicher Herkunft oder mit ländlichen Verhältnissen angepaßten Anschauungen „behandelten die Arbeiter wie die Dienstboten und Tagelöhner beim Landbau, wo man im Sommer

arbeitet, solange es Tag ist“¹, während die aus dem Handwerk hervorgegangenen städtischen Fabrikanten ihre Arbeiter ähnlich wie ihre Gesellen behandelten; nur bei den Unternehmern mit wirtschaftsliberalem Denken nahm die Behandlung einen unpersönlichen Charakter an. Während der Unternehmer in der Stadt in seinen die Arbeiter angehenden Verfügungen mit ziemlicher Freiheit verfahren konnte, hatte der Unternehmer auf dem Lande manche Rücksicht bezüglich der ländlichen Besonderheiten zu nehmen. Nicht wenige Fabrikarbeiter auf dem Lande besaßen ein eigenes Stück Ackergut oder Gartenland und waren vom Unternehmer nicht so abhängig wie manche Arbeiter in der Stadt. „Das Gefühl persönlicher, freier Selbstbestimmung saß noch fest; in erster Linie betrachtete sich der ländliche Fabrikarbeiter nach wie vor als freien Grundbesitzer, mochten auch noch so viele Schulden auf diesem Besitz lasten. Die wenigen Taler, welche am Samstag die Fabrikarbeit abwarf, waren nur eine nutzbringende oder angenehme Zugabe; der Vernünftige sparte sie auf für Abtragung von Hypotheken; die Mehrzahl der Jüngeren brachte den geringen Wochenverdienst am Sonntag ins Wirtshaus.“ „In Zeiten, wo die Feldarbeit, die Arbeit für sich selbst und die eigene Familie besonders drängte, beim Heumachen, Ernteschnitt, Wingerhacken oder gar der hochbeliebten Weinlese, da entliefen die Arbeiter der Fabrik, eilten aufs Feld, den Angehörigen zu helfen. Wenn auch anstrengender, so war sie doch beliebter, die Feldarbeit, wo ohne Zucht und Zwang ein jeder sich frei bewegen konnte“². Noch nach 1900 galt für die Arbeiter der württembergischen Daimlerwerke Behinderung an der Bearbeitung ihres Weingartens oder am Rauchen der Tabakspfeife bei der Arbeit als Streikgrund. Unternehmer, die diese Rücksicht auf die kulturelle, soziale und wirtschaftliche Umwelt des Betriebs walten ließen, wurden jahrelang, selbst jahrzehntelang von Streiks verschont. Es steht außer allem Zweifel, daß, obwohl die Industrie sich zu einer eigenen Macht entwickelt hat, auch heute noch die allgemeine kulturelle Umwelt des Betriebs, insbesondere durch die Stammeseigenart, ebenso von Bedeutung für die zwischenmenschlichen Erscheinungen im Betrieb sind, wie die mehr ländliche Umgebung eines Unternehmens.

Die Notwendigkeit einer anderen Nachsicht ergab sich für manche Unternehmer der industriellen Frühzeit infolge der Schwierigkeit der Beschaffung tüchtiger Facharbeiter. Das Gelingen eines durch Benutzung der jeweils höchsten manuellen Fertigkeiten und letzten technischen Errungenschaften erstrebten Werks stellte an die Arbeiter An-

¹ Brunner, J. C.: Die Licht- und Schattenseiten der Industrie. 2. A. Aarau 1870 S. 24.

² [König, F. v.]: Ein Jahrhundert Fabrikleben auf dem Lande. Als Manuskript gedruckt. Münster i. W. (etwa 1900) S. 10—11.

forderungen, die diese nicht immer erfüllen konnten. Anwerbungen, ja selbst heimliche Entführungen von Arbeitern durch Agenten waren seit Beginn der Manufakturindustrie ebenso wie das Abspenstigmachen von Arbeitern anderer Unternehmungen durch höhere Löhne keine Seltenheit¹. Die gesuchten Arbeiter waren sich ihrer Machtstellung durchaus bewußt und spielten nur zu oft die „Herren“. So schrieb am 10. Oktober 1821 Friedrich Trappen, der stellvertretende kaufmännische Geschäftsleiter, an seinen Vorgesetzten, den Ruhrindustriellen Friedrich Harkort: „Herrn Thomas ist jetzt so leid, mit den Engländern umzugehen und wäre es zu wünschen, einige ordentliche deutsche Former zu haben, damit die Engländer alle herausgepeitscht werden könnten, man muß jetzt noch dabey Piano mit sie spielen, denn sie sprechen gleich schon vom Weggehen, wenn man sie nur nicht freundlich ansieht“².

Die gute oder persönliche Behandlung der Arbeiter hat zwar nicht zuletzt in den Zeiten des großindustriellen Vormarsches gar oft zu wünschen übriggelassen, ist jedoch im ganzen 19. Jahrhundert nicht in ihrer Bedeutung verkannt worden. So enthielt um 1870 die Fabrik-

¹ Z. B. zogen englische Unternehmer Arbeiter aus Frankreich, französische Unternehmer Arbeiter aus der Levante und England, deutsche Fürsten und Unternehmer Arbeiter aus Frankreich und England oft unter Schwierigkeiten in ihr Land. — Über Entführung durch Agenten berichtet u. a. Thun, A.: Die Industrie am Niederrhein und ihre Arbeiter. In: Staats- und sozialwiss. Forsch. (hrsg. von Schmoller), II. Bd. (1879), S. 47: „Beispielsweise gingen am 13. Februar 1872 acht, am ersten April sieben Spinnerinnen ohne Kündigung aus Insterburg in Ostpreußen nach Viersen. Die Stadtverwaltung, empört über diese ‚Entführung‘ durch Düsseldorf Agenten, stellte den Antrag, jene Mädchen per Transport zurückzusenden, die Bezirksregierung verweigerte das aber, weil nach rheinischem Recht eine eventuelle Exekution nur auf Schadenersatz gerichtet werden könnte“. — Vgl. über den Mangel an Arbeitern, „das gegenseitige Abjagen der Arbeitskräfte durch höhere Lohngebote“ und Anderes: Hinze, Kurt: Die Arbeiterfrage zu Beginn des modernen Kapitalismus in Brandenburg-Preußen. Berlin 1927, S. 48—63 und Sombart, W.: Der moderne Kapitalismus. I. Bd., 2. A. München u. Leipzig 1916 S. 801.

² Matschoß, C.: Friedrich Harkort. In: Beiträge zur Geschichte der Technik und Industrie, 10. Bd. (1920) S. 15. — In der „Concordia“, 2. Jg. (1872) S. 201 heißt es: „Die Industriellen der meisten größeren Orte, Fabrikanten wie Handwerker, sind einstimmig in den bittersten Klagen über die gegenwärtige Führung der Arbeiter. Die Leute seien gesucht wie nie, und in Folge davon denn auch die Löhne, mit und ohne Strikes, in fast allen Branchen beträchtlich in die Höhe gegangen; dabei müsse man aber froh sein, wenn es den Verehrten überhaupt noch gefalle zu arbeiten; im Übrigen spielten sie jetzt die Herren. Sie nähmen z. B. häufig bei Leibe nicht diejenige Arbeit vor, die das Geschäft gerade braucht, sondern die ihnen bequem ist und wobei sie am meisten verdienen. . . . Nichts kann man da z. B. häufiger hören als die Versicherung, daß die guten und geschickten Arbeiter immer seltener würden; und habe man einmal einen, so müsse man ihm, wolle man seiner nicht alsbald wieder verlustig gehen, auf alle Weise durch die Finger sehen, insbesondere sich nicht stören lassen, wenn er eine Arbeit später fertig mache als verabredet.“

ordnung der Lederfabrik von Cornelius Heyl zu Worms eine Bestimmung, welche es den Aufsehern zur Pflicht machte, „die Arbeiter mit dem gehörigen Anstande zu behandeln“; und, wie berichtet wird, „eine dementsprechende gute Sitte in dem Verkehr zwischen Prinzipal und Angestellten einerseits und den Arbeitern andererseits ist in der Tat für das Etablissement so lebendig geworden, daß sie zu den charakteristischsten Merkmalen desselben gehört. Das unvorsichtige Wort eines jüngeren Herrn, welcher einmal in der Hitze einen Arbeiter mit ‚hinter die Ohren schlagen‘ bedrohte, brachte einen förmlichen Aufruhr hervor und seitdem wird mit noch größerer Sorgfalt darüber gewacht, daß die Würde des Arbeiters ebenso respektiert werde, wie dies der Fabrikbesitzer für die seinige verlangt“¹. Daß auch die Arbeiter eine gute Behandlung zu schätzen wußten, zeigen sowohl die zahlreichen Fälle von Dankbarkeit gegen ihre Arbeitgeber als auch Äußerungen da, wo sie fehlte. So bemerkte einmal ein Weber gegenüber Thun: „Nun ja, wir wollen denn auch für geringeren Lohn arbeiten, wenn die Kaufleute nicht anders können; aber es soll der Fabrikant mich rufen lassen und nur freundlich zu mir sagen: ‚Meister, ich konnte keine besser bezahlte Bestellung erhalten, wollt Ihr die Arbeit zu diesem Lohn übernehmen?‘ Für dies eine freundliche Wort würden wir alles ertragen“². Einsichtige Unternehmer betonten deshalb oft die Notwendigkeit der guten Behandlung der Arbeiter. Wilhelm Oechelhaeuser z. B. erklärte, daß „die stärksten Hebel der Versöhnung“ anzusetzen sind in „der guten Behandlung der Arbeiter“. „Die besten Absichten der Arbeitgeber werden aber vielfach auf diesem Gebiete durchkreuzt, indem die Beamten, und namentlich die unmittelbar mit den Arbeitern verkehrenden Meister, den wohlwollenden Intentionen des Arbeitgebers nicht entsprechen, vielmehr ihnen durch Rücksichtslosigkeit und schlechte Behandlung geradezu, wenn auch oft unbewußt, entgegenarbeiten. Auf diesem Gebiete wird vielfach gesündigt, und es kommt namentlich häufig vor, daß gerade die aus dem Arbeiterstande selbst hervorgegangenen Meister die Arbeiter am härtesten und rücksichtslosesten behandeln, so daß Mißstimmungen entstehen, von deren Ursprung der Besitzer des Werkes oft keine Ahnung hat. Diese Quelle zu verstopfen und eine Gemeinsamkeit wohlwollender, gerechter Behandlung vom Herrn herab bis zu dem letzten Angestellten zu erreichen, muß eine wesentliche Aufgabe des ersteren sein, wenn er seine eigenen persönlich wohlwollenden Absichten nicht geschwächt oder gar aufgehoben sehen will“³. Daß auch heute noch die Zahl der berechtigten Klagen von Arbeitern über unangemessene Behandlung nicht

¹ Concordia, 3. Jg. (1873) S. 399.

² Thun a. a. O. S. 139.

³ Oechelhaeuser, W.: Die sozialen Aufgaben der Arbeitgeber. Berlin 1887 S. 21—22. Vgl. auch das oben S. 70 Gesagte.

gering ist, obwohl gerade in den letzten Jahren fast so etwas wie eine „Bewegung“ für gute Behandlung der Arbeiter eingesetzt hat, steht außer allem Zweifel. Andererseits darf als ebenso sicher bezeichnet werden, daß auch die Arbeiter nicht selten einen angebrachten Umgang erschwert¹ haben bzw. vermissen ließen. Das gilt nicht nur bezüglich des Verhaltens der Arbeiter gegenüber ihren Vorgesetzten, sondern nicht minder bezüglich des Verhaltens der Arbeiter zu den Lehrlingen. Seit Justi — der berichtet, „daß der Lehrling selbst alles absehen und gleichsam erstehlen muß“ und bei „Manufakturiers“ „gemeinlich allerley Nebenabsichten vorwalten“ bezüglich der Lehrlinge² — sind das 19. Jahrhundert hindurch Klagen über das Verhalten der Arbeiter zu den Lehrlingen nicht verstummt; selbst heute wird die Behandlung von Lehrlingen seitens der Arbeiter gelegentlich in Gewerkschaftszeitungen gerügt³. Die Arbeiter haben aber im 19. Jahrhundert nicht selten einen wünschenswerten Umgang auch dadurch unmöglich gemacht, daß sie die in Anordnungen zum Ausdruck kommenden lebensnotwendigen Betriebserfordernisse nicht erkannten. Denn es gibt letztlich selbst bei den humansten Menschen im Betrieb eine Grenze ihrer Rücksichtnahme auf die Arbeiter, welche durch den auf einen unmittelbaren oder mittelbaren Erfolg gerichteten Sinn und Zweck des Betriebs bestimmt wird.

Die Erzielung dieses Erfolges verlangt die hinlängliche Einhaltung

¹ Thun bemerkt a. a. O. S. 139: „Nicht zum geringsten Teile sind es die Arbeiter selbst, welche einen freundlicheren Umgang erschweren. Ihr erwachendes Selbstgefühl weiß nicht den richtigen Ausdruck zu finden, es äußert sich in Trotz und Unverschämtheit, in tiefem Mißtrauen gegen alle Maßnahmen der Fabrikanten und in darauf folgender Undankbarkeit.“ Und W. Oechelhaeuser sagt (Soziale Tagesfragen, Berlin 1889 S. 48): „Die frühere, häufig bis zur Stumpfheit gehende Fügung des Arbeiters in eine absolute, weit über das Arbeitsverhältnis hinausgehende Abhängigkeit vom Arbeitgeber, die patriarchalische Periode, hat zur Zeit einer vielleicht übergroßen Empfindlichkeit in entgegengesetzter Richtung Platz gemacht, wie es denn überhaupt eine interessante psychologische Erscheinung der Zeit ist, daß die oberen Gesellschaftsklassen, z. B. Beamte und Offiziere, sich weit leichter als die unteren in Abhängigkeitsverhältnisse zu fügen wissen, die noch weit über die des Arbeiters zum Arbeitgeber hinausgehen.“

² Justi, J. H. G. v.: Vollständige Abhandlung von denen Manufakturen und Fabriken. Erster Teil. Kopenhagen 1758 S. 227.

³ So steht beispielsweise in der Metallarbeiter-Zeitung (Stuttgart, jetzt Berlin) vom 23. Febr. 1929 unter der Überschrift „Mehr Liebe zu den Lehrjungen“: „Wir kamen auf die Lehrlingsausbildung. Einer der alteingesessenen Kollegen hob an: . . . Lausejungen . . . Ganz verschieden. Gebe ich einem ein paar Flauken, feixt er hinterm Rücken . . . Dafür kriegt er nächstens noch eine! Der dort, der zittert wie Espenlaub, wird duseelig, wenn ich bloß aushole! . . . Ein anderer Kollege beschwerte sich darüber, daß sein Junge (im dritten Jahre lernend) sein Essen nicht rechtzeitig warm setze. . . . nächstes Mal kriegt er ein paar in die . . . , das hilft‘ . . . Es war in einem Werke, das im Umkreis als mustergültig angesehen wird. Das war es, was mich erschrecken ließ. Sollte es vielleicht anderswo . . . vielerorts . . . heute noch . . . ? O, ihr Urewig-Gestrigen!“

einer arbeitsbestimmten Ordnung der im Betrieb Tätigen, eine Einpassung derselben in das gegliederte Ganze und ihre Anpassung an dessen Organe, verlangt Disziplin, die sich vorzüglich zeigt in der Beobachtung von allgemeinen Weisungen und Anordnungen sowie in der Ausführung von Aufträgen und Befehlen. Besonders in den ersten Zeiten der Manufaktur- und der Fabrikindustrie war es mit großen Schwierigkeiten verknüpft, die notwendige Disziplin zu erreichen und aufrechtzuerhalten. Mangelnder guter Wille zur Arbeit der Besitzlosen und Besitzarmen jener Zeit¹ gefährdete den regelmäßigen Fortgang der Produktion ebenso wie die fehlende Gewohnheit der zwar Gutwilligen, aber in komplizierter Einzel- und gegliederter Zusammenarbeit Ungeübten². Dazu kam ein starkes Widerstreben gegen das Aufgeben der eigenen Freiheit in einem Zeitalter, das die Freiheit als allgemeines Menschenrecht proklamierte. Schmoller berichtet noch aus der Zeit um 1890, wie manche Geschäftsleute der Meinung sind, „daß in dieser oder jener kleinen deutschen Stadt mit philisterhaften Kleinbürgern und Kleinbauern heute noch keine eigentliche Großindustrie möglich sei, weil die Leute noch nicht tief genug gesunken seien, in die Fabrik zu kommen“³. Gehörte schon ein gut Teil Mühe dazu, eine ziemlich gleichartige Bevölkerung zur Arbeitsdisziplin zu bringen, so waren die Schwierigkeiten der Disziplinierung noch weit größer da, wo Arbeiter verschiedener örtlicher und beruflicher Herkunft beschäftigt wurden. Diese Tatsache gilt noch heute, wie z. B. aus einem Bericht über die Zeit der deutschen Inflation 1923 ersichtlich wird, wo ein Betriebsratsvorsitzender schreibt: „Schwieriger wurde der Umgang mit dem Personal, da bei dem stetig sich ausdehnenden Gelddruck die Belegschaft sich mehr als verdoppelte und viel Berufsfremde einwanderten“⁴. So kann es nicht verwundern, wenn in Berichten über die industrielle Frühzeit aller Länder sehr oft von strenger, selbst von harter Disziplin gesprochen wird, ja, wenn E. Roesky 1878 die mili-

¹ Vgl. darüber Sombart, W.: Der moderne Kapitalismus. I. Bd. S. 802—808. Dort findet sich S. 807—808 die Bemerkung: „Aber der Geist des Lazzaronitums ist doch der Geist jedes vorkapitalistischen Menschen, und nichts anderes als Lazzaronitum ist es, was uns in allen Arbeitern der frühkapitalistischen Epoche begegnet und was alle Freunde des ‚industriellen Fortschritts‘ zur Verzweiflung brachte.“ — Hinze: Die Arbeiterfrage bringt S. 62 eine Reihe von Beispielen und sagt: „Die Arbeiter jener Zeit waren zum großen Teil unrationalistisch und unstrebig eingestellt. Es fehlte an geeigneten, unter der Idee des Erwerbstriebes stehenden Arbeitskräften.“

² Vgl. auch das oben S. 21—22, 52, 66—67 Gesagte.

³ Schmoller, G.: Über Wesen und Verfassung der großen Unternehmungen. In: Zur Sozial- und Gewerbepolitik der Gegenwart. Leipzig 1890 S. 379.

⁴ Zehn Jahre Betriebsvertretung 1920—1930. Aus der Praxis des Betriebsrats der Allgemeinen Verlags- und Druckereiges. m. b. H., Abt. W. Büxenstein. Berlin (1930) S. 13.

tärische Disziplin als Musterbild für Fabriken empfahl¹. Nicht nur die privatkapitalistischen Betriebe mußten im Laufe der Zeit erfahren, daß ohne Disziplin bei der Produktion der wirtschaftliche Betriebserfolg ausbleibt. Die zahlreichen Fehlschläge bei Produktionsgenossenschaften sind zweifellos zu einem nicht geringen Teil auf den Mangel an Disziplin der gemeinsam produzierenden Genossen zurückzuführen. Auch der von hoher Liebe zur Arbeiterschaft und von großer Selbstlosigkeit getragene praktische Sozialreformer J. B. A. Godin erkannte nur zu bald, daß sein Unternehmen ohne eine autoritäre Leitung nicht auskommen könnte, und gab deshalb der Fabrik seines familistère de Guise eine ausgesprochen „autokratische Regierungsform“². Selbst das bolschewistische Rußland hat in mehreren Verordnungen die Notwendigkeit der Disziplin und damit der hierarchischen Ordnung zum Ausdruck gebracht. Ungeachtet der im Herbst 1929 erlassenen Verordnung des Zentralkomitees der Kommunistischen Partei über die Einführung der einheitlichen Befehlsgewalt erging im April 1930 eine neue Verordnung über die Leitung der Industrieunternehmungen, die sich gegen die Einmischung der Parteizellen und Gewerkschaften in die Betriebsführung sowie gegen das schrankenlose Kommando der Arbeiterschaft in den Betrieben wendet und den Grundsatz aufstellt, daß in der Fabrik nur einer entscheidend regieren dürfe, der Direktor, der wie die Leiter der Werksabteilungen die nötige Sachkenntnis besitzen müsse.

War es anfänglich Armut und Not, welche die große Zahl der Arbeiter bestimmte, sich mit dem disziplinären Zwang des Betriebs abzufinden, so trat mehr und mehr die Einsicht in die Betriebsnotwendigkeiten an die Stelle des duldbaren Hinnehmens, obwohl allmählich eine neuartige innere Opposition gegen den Betrieb — d. h. weniger gegen den Betrieb als gegen die Unternehmer, gegen die kapitalmäßig am Betriebserfolg Interessierten — aufkam. Aber heute setzen sozialistische Arbeiter in

¹ Z. B. bei Lamouzèle: *Précis d'histoire du travail en France*. Paris 1923, S. 52 heißt es: „La discipline dans les manufactures était assez sévère.“ — Vgl. Roesky, E.: *Die Verwaltung und Leitung von Fabriken*. Leipzig 1878, S. 21—23 u. 114. An ersterer Stelle heißt es: „Wir haben also ein gutes Vorbild für unsere Fabriken, richte man sie nach dem Muster unserer Militärverwaltungen ein und sie werden ebenso Großes leisten, als diese. Der Arbeiter wird sich nicht beschränkt fühlen, wenn er von Oben eine durchdachte Disziplin fühlt, wenn er sieht, daß die getroffenen Anordnungen nicht dazu da sind, ihn zu drücken, sondern ihm seine Arbeit zu erleichtern, seinen Erwerb zu erhöhen.“ Vgl. über Disziplin ebenda S. 38 u. 117—118. — Wie bedeutungsvoll die Angelegenheiten der Disziplin empfunden wurden, ist auch ersichtlich aus den eingehenden Darlegungen über Disziplin von Bourcart, J. J.: *Die Grundsätze der Industrie-Verwaltung*, Zürich 1874, S. 52, 57—61 u. 93—96. Dort S. 95 schon die Bemerkung: „Die Arbeiter haben auch keine Achtung vor dem Verwalter, der die Disziplin vernachlässigt, d. h., der keine Ordnung hält.“

² Honegger, H.: *Godin und das Familistère von Guise*. Zürich 1919 S. 44.

der Druckerei einer nationalistischen Tageszeitung die schwersten Angriffe gegen ihre Partei und ihre Gewerkschaftsgenossen, so sehr sie sich innerlich dagegen sträuben mögen (z. B. in der Scherl-Druckerei zu Berlin). Und der außerhalb des Betriebs höchst lebendig gegen den Kapitalismus eifernde Arbeiter ordnet sich in die Produktionsprozesse des Betriebs ruhig ein, allerdings oft nicht ohne Benutzung der Gelegenheit, für seine Sache, für den Kampf gegen den Kapitalismus zu werben; er ist im Betrieb selbst zuweilen sogar ein besserer, tüchtigerer Arbeiter als andere (was man bspw. schon einmal bezüglich kommunistischer Arbeiter in Deutschland hören kann).

Diese disziplinierte Einordnung des Arbeiters in den Betrieb hat hinsichtlich ihrer Bestimmtheit allmählich eine wesentliche Wandlung durchgemacht; sie ist von einer mehr persönlichen zu einer mehr sachlich bestimmten Einordnung geworden. Während in den ersten Zeiten der Manufaktur- und der Fabrikindustrie die disziplingemäß zu befolgenden Handlungsvorschriften im Betrieb von Menschen ausgingen und von Mensch zu Mensch übermittelt wurden, ist im Laufe des letzten Jahrhunderts das Arbeitskommando in immer stärkerem Ausmaße von der Sach- und Arbeitsverfassung des Betriebs übernommen worden. Es hat sich ein Prozeß der Versachlichung und Entpersönlichung des Betriebslebens durchgesetzt mit betonter Versachlichung durch die Maschine und mit einer der Versachlichung nahe kommenden Entpersönlichung durch die Arbeitsorganisation. Der Betrieb verlangt zu seiner Erhaltung und zu seinem Gedeihen Unterordnung unter seinen Zweck und Einordnung in seinen Lebensprozeß. Wie die durch Kraftantrieb sich bewegenden Maschinen den Arbeitern Handlungen mit aller Bestimmtheit vorschreiben, so weist die Arbeitsorganisation, die Ordnung der geteilten Arbeit zur Einheit, den Arbeitern ihren einzunehmenden Platz und die von ihnen auszuführenden Handlungen an, die vollzogen werden müssen, wenn nicht irgendeine Störung im Ganzen auftreten soll. Hierbei werden die zu verrichtenden Arbeitshandlungen derart spezialisiert und meist so vereinfacht, daß ein Ersatz eines Arbeiters durch einen anderen kaum auf Schwierigkeiten stößt. Das aber bedeutet eine weitgehende Anonymisierung der in der unteren hierarchischen Stufe Arbeitenden, die in Sprachwendungen, wie „der Arbeiter ein Rädchen an der großen Maschine“ und „der Arbeiter nur noch eine Nummer im Betrieb“, Ausdruck findet.

Dieser Prozeß der Versachlichung und Entpersönlichung des Betriebslebens steht in Zusammenhang mit jenem umfassenderen allgemein geschichtlichen Prozeß des sozialen Wechsels — im amerikanischen Sinne des „social change“ —, der einmal durch die Zusammenballungen vieler Menschen und deren mitmenschlicher Verkehrsextensivierung, sodann durch die Marktwirtschaft und den sich aus ihr ergebenden Folgen be-

dingt wird, und der sich charakterisiert in einem Wechsel von konkreten und persönlichen zu abstrakten und unpersönlichen Beziehungen¹. Dieser Prozeß ist von gewaltiger Bedeutung geworden für das gesamte soziale Betriebsleben, von einer Bedeutung, die sich nicht nur in einer Zurücksetzung menschlicher Gesichtspunkte gegenüber den Sacherfordernissen des Betriebs äußert, sondern die sich auch in Wandlungen bezüglich der betrieblichen sozialen Prozesse und Beziehungen zeigt.

Der Prozeß der Versachlichung und Entpersönlichung des Betriebslebens findet heute nicht nur in den verschiedenen Formen der Handlungsanweisungen Ausdruck — wie z. B. durch das automatische Stillstehen der Maschine im Falle einer Störung des Arbeitsganges (Sachverfassung) oder durch Lauf- oder Begleitkarten am Arbeitsstück (Arbeitsverfassung) — und beschränkt sich nicht auf den Betrieb selbst, sondern beginnt schon und endet erst an seiner Schwelle.

Als die Zahl der in den einzelnen Betrieben beschäftigten Arbeiter solchermaßen anstieg, daß deren unpünktliches Erscheinen nicht mehr ohne weiteres auffiel, wurden die Arbeiter verlesen². Von dieser persönlichen Handhabung ging die Kontrolle bald zu einer unpersönlichen Handhabung über. Noch im Jahre 1846 wird aus Lowell in New England (V. St. v. A.) berichtet, daß ein Angestellter „als eine Uhr“ am Werksingang stand, um die Pünktlichkeit der Arbeiter zu kontrollieren³. Aber schon am 4. Juli 1848 erließ A. Borsig in Berlin, „da das Zuspätkommen zur Arbeit noch zu häufig stattfindet“ und „zur Erleichterung der desfallsigen Kontrolle“ im Anschluß an eine Besprechung „mit den Deputierten“ — vermutlich Vertretern der Arbeiterschaft — eine Bekanntmachung über die Einführung von Kontrollmarken mit einer Kontrollordnung⁴. Im Laufe der Zeit sind alsdann eine Reihe von sachlichen Mitteln zur Kontrolle des pünktlichen Kommens und der Anwesenheit

¹ Park, R. E., und Burgess, E. W.: Introduction to the science of sociology (Chicago 1926) S. 287 sprechen bei der Behandlung der sozialen Kontakte vom „change from concrete and personal to abstract and impersonal relations in economic and social life“, der mit der industriellen Revolution begann.

² So heißt es 1845 in dem Vorschlag zu einer Arbeitsordnung: „Der Verlesung muß jeder Arbeiter jeden Morgen beiwohnen“ (Piette, L.: Die Fabrik-Arbeiter. Saarlouis 1845, S. 13).

³ A documentary history of American industrial society. Edited by John R. Commons and ass. Vol. VII. Cleveland 1910, S. 132—133 zitiert The Harbinger v. 14. Nov. 1846: „A clerk, placed as a watch, observes those who are a few minutes behind the time, and effectual means are taken to stimulate to punctuality. This is the morning commencement of the industrial discipline.“

⁴ Akte A 536 K: Fabriks-Angelegenheit 1848/1884 in der Zentralverwaltung. — Punkt 4 der Kontrollordnung lautet: „Von den im Laufe einer Woche Zuspätkommenden soll des Sonnabends eine Zusammenstellung gemacht und die Namen von 10 Mann derjenigen, welche am meisten zu spät gekommen sind, den Deputierten in der Konferenz angezeigt werden, damit dieselben darauf einwirken können, daß das Verspäten in der Folge möglichst vermieden werde.“

bei der Arbeit zur Verwendung gelangt, von denen heute die Bescheinigung der Zeit des Eintritts und des Fortgangs in Druckschrift auf der Personalkarte durch eine Kontrolluhr das am weitesten verbreitete ist¹. Die häufigen und umfangreichen Diebstähle an Material, über die seit den ersten Zeiten der Manufaktur- und der Fabrikindustrie bis in unsere Tage immer wieder geklagt wird, haben zur Folge gehabt, daß jeder Arbeiter sich als möglichen Dieb betrachten lassen und deshalb am Werksausgang einer — allerdings als durchaus unpersönlich zu betrachtenden — Kontrolle unterwerfen muß, sei es auch nur einer auf dem Los einer mechanischen Einrichtung beruhenden Stichprobenkontrolle².

Auch die Umstände der Einstellung und Entlassung verfielen der Versachlichung. Lange Jahrzehnte war der Werkmeister entscheidend für die Einstellung von Arbeitern. Beim Bedarf von Arbeitern hatte er anfänglich oft dem Fabrikpfortner hiervon Mitteilung zu machen, der alsdann um Arbeit Nachfragende zum Meister sandte, oder aber er hatte sich an die Werksleitung zu wenden, die einen Arbeitsnachweis zur Vorstellung von Arbeitern beim Meister veranlaßte. Wenngleich die Einstellung formell von der Leitung vorgenommen wurde, so war es doch der Werkmeister — und später der Betriebsingenieur —, der die Annahme eines Arbeiters in Erwägung von persönlichen Gesichtspunkten tatsächlich bewirkte³ und auch für seine Entlassung entscheidend war. Spielte früher die Person des Arbeiters für eine Einstellung noch eine gewisse Rolle, so ist heutigentags das Ergebnis einer psychotechnischen Eignungsprüfung mit von ausschlaggebender Wichtigkeit. In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts kamen gelegentlich Entlassungen von Arbeitern vor wegen ihrer Zugehörigkeit zur Sozialdemokratie oder zu einer der Gewerkschaften. Heute sprechen persönliche Gründe im allgemeinen nur noch dann mit, wenn ein Arbeiter, vorzüglich auch der Betriebsrat, sich tatsächlich unbeliebt gemacht hat; sonst aber sind zumeist, im Gegensatz zu früher, sachliche Momente bei der Entlassung entscheidend, und es stört die Unternehmer nicht, wenn sie Arbeiter beschäftigen, die sich als Todfeinde des kapitalistischen Wirtschaftssystems bezeichnen. Die Wandlung zur Sachlichkeit findet einen klaren Ausdruck in dem bekannten Beispiel bezüglich der Firma

¹ Vgl. hierüber z. B. Hohmann, J.: Die Arbeitertorkontrolle. In: Zeitschr. f. handelswiss. Forschung, 8. Jg. (1913/14) S. 49—81.

² Vgl. hierüber z. B. Ramjoué, F.: Die Diebstahlskontrolle in Fabriken. In: Zeitschr. f. handelswiss. Forschung, 19. Jg. (1925) S. 361 ff.

³ Vgl. z. B. Timmermann, W.: Die Entlohnungsmethoden in der hannoverschen Eisenindustrie. Berlin 1906 S. 27—37; Reichelt, H.: Die Arbeitsverhältnisse in einem Berliner Großbetrieb der Maschinenindustrie. Berlin 1906, S. 15—21. — In: Recent economic changes in the United States. New York (McGraw-Hill) 1929, Bd. II S. 522 heißt es: „Die Entlassung (discharge) ist in den meisten Gesellschaften noch das ausschließliche Recht des Meisters, obwohl in einigen die Billigung des Personalleiters erforderlich ist.“

Krupp. Während Alfred Krupp anfänglich in Krisenzeiten seine Belegschaft hielt und selbst das Silberzeug seiner Familie verkaufte, um die Arbeiter entlohnen zu können und den Betrieb nicht einstellen zu müssen, entließen später die Prokuristen der Firma als Sachdiener des Werks zur Krisenzeit tausende von Arbeitern und drückten die Löhne¹.

Auch in der menschlichen Struktur des Betriebs wirkte sich die Versachlichung des Betriebslebens aus. Beschäftigte das Handwerk und die handwerkliche Industrie ausschließlich gelernte Kräfte, so gliederte sich in der Fabrikindustrie die Belegschaft bald immer deutlicher in gelernte Facharbeiter, angelernte Arbeiter und ungelernete Hilfsarbeiter. Im Kampf um die auf der Billigkeit der Produkte beruhende und markt-mäßig bestimmte Existenzmöglichkeit des Betriebs und oft auch in dem Bestreben, schnell große Gewinne zu machen, zogen die Unternehmer schon in der industriellen Frühzeit eine große Anzahl von Kindern bis herab zum sechsten Lebensjahr in den Betrieb, denen sie nicht nur Hilfsarbeiten², sondern auch selbständige Arbeiten für eine mehr als zwölfstündige und sogar nächtliche Arbeitszeit übertrugen. Nachdem im Jahre 1802 durch das erste Arbeiterschutzgesetz in England die Kinderarbeit in der Industrie eingeschränkt wurde, ist diese durch immer weiter gehende Gesetze in den wichtigen Kulturstaaten in der Industrie fast verschwunden. Nur in den Vereinigten Staaten von Amerika tobt immer noch der Kampf um ein Kinderarbeitsgesetz. Dagegen hat sich die Frauenarbeit in der Industrie immer mehr ausgedehnt. Blieb diese lange Zeit auf die Textil- und die Bekleidungsindustrie — in der schon seit über hundert Jahren mehr Frauen als Männer tätig sind — beschränkt, so haben sich ihr doch besonders in der neueren Zeit sozusagen alle Gewerbe geöffnet. Die deutsche Metallindustrie z. B. beschäftigt heute rund 270000 Frauen, und es gibt sowohl Kernmacherinnen wie Arbeiterinnen, welche bohren, stanzen, fräsen usw.³. Eines der sichtbarsten Zeichen der Versachlichung des Betriebslebens ist der Ersatz von Menschenarbeit durch Maschinenarbeit, die Entleerung des Betriebs von

¹ Daß aber auch heute noch oft persönliche Rücksichtnahmen bei Entlassungen erfolgen — zum Teil allerdings auf Veranlassung bzw. mit Hilfe des Betriebsrats —, steht außer Zweifel. Einige Unternehmensleitungen sorgen für ihre Arbeitnehmer auch noch nach der Entlassung. Vgl. z. B. Beushausen, G.: Ein englischer Versuch der Arbeitsbeschaffung für Rationalisierungsentlassene. In: Soziale Praxis, 39. Jg. (1930) Sp. 792—794 (betrifft Bemühungen von Rowntree & Co. Ltd., York).

² „... der Streichknabe des Kattendruckers oder der Schuß-Junge des Webers oder das Puppen-Mädchen des Zigarren-Drehers“ (Zeitschrift d. Central-Vereins in Preußen f. d. Wohl d. arb. Klassen, 1. Jg., 1858, S. 31).

³ Vgl. aus den Veröffentlichungen der jüngeren Zeit u. a.: Die Frauenarbeit in der Metallindustrie. Hrsg. vom Vorstand des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes in Stuttgart (Stuttgart 1930); Handbuch der Frauenarbeit in Österreich. Hrsg. von der Kammer für Arbeiter u. Angestellte in Wien. Wien 1930.

Menschen, die sozusagen auf den „arbeiterlosen Betrieb“ zusteuert¹. „In den Maschinenhallen der großen Werke, in den Elektrizitätswerken, die ganze Städte mit Licht und Kraft versorgen, ebenso auch in den Maschinenräumen der Ozeanriesen überrascht der Gegensatz zwischen den gewaltigen Anlagen und der Menschenleere der Räume. Ganz ähnlich sind die Beobachtungen am industriellen Prozeß selbst. In einer der großen modernen Kokereien z. B. werden beim Produktionsprozeß, der Füllung und Leerung der Öfen, des Transportes der Kohle und des Kokses, der Sonderung des bei der Destillation gewonnenen Gases in Teer, Leuchtgas, Ammoniakwasser, Benzol usw., der weiteren Verarbeitung nur einige wenige Menschen benötigt zur Steuerung der Kräne, zur Kontrolle der Kühler usw.“². Eines der bemerkenswerten Beispiele der Versachlichung der Produktion und ihrer Loslösung von Menschenarbeit bietet sich im Kupferdrahtwalzwerk des Kabelwerks Oberspree der AEG in Berlin-Oberschöneweide. Hier ist sowohl das Kupferwalzen auf der Walzstraße als auch die Fertigstellung des Walzdrahtes weitgehend von der menschlichen Mitwirkung unabhängig. Schon der Weg des in Rotglut befindlichen Kupferbarrens vom Ofen zur Vorwalze wird automatisch — über eine Rollbahn — zurückgelegt. Auch auf dem Wege von der Vor- zur Mittelstraße und von hier zur Fertigstraße wird keinerlei menschliche Hilfe benötigt, da zwischen den einzelnen Kaliberwalzen selbständige Umführungsvorrichtungen vorhanden sind, welche die Stücke stets der nächsten Kaliberwalze zuleiten. Nur an den Glühöfen vor den Walzstraßen, hinter der Fertigstraße und auf der Steuerbühne befinden sich einige Arbeiter zur Bedienung. Auch an den fünf Haspeln, die mit dem 6 mm starken Walzdraht bewickelt werden, sind Arbeiter beschäftigt. Der Restteil des Fertigungsweges ist dann wieder weitgehend frei von Menschenhilfe. Automatisch gelangt der Draht zu den Beizen, die ihn von seiner Oxydhaut befreien sollen; automatisch wird er durch die Beizrinne geführt, abgespült und getrocknet, um schließlich durch selbständige Transportvorrichtungen der weiteren Verarbeitung oder dem Lager zugeführt zu werden.

Die Versachlichung des Betriebslebens hat nicht nur den Arbeiter durch Automaten ersetzt³ — man spricht heute z. B. vom „eisernen Berg-

¹ In: Mitteilungen des Intern. Rationalisierungs-Institutes, 4. Jg. (1930), S. 151 heißt es: „The plant without men steht bekanntlich bereits in Milwaukee und erzeugt Automobil-Chassis.“ — Als einzigen tatsächlich arbeiterlosen Betrieb darf man heute wohl nur den Elektrizitätswerks-Betrieb der Umspannung des elektrischen Stromes bezeichnen.

² Heymann, E.: Strukturwandlungen der sozialen Schichtung in Deutschland. In: Der Arbeitgeber, 18. Jg. (1928), S. 543.

³ In der Abteilung Spiralbohrer-Bau der Fa. R. Stock & Co. in Berlin-Marienfelde werden bei der Weichbearbeitung des Stahls Maschinenautomaten verwandt; auf 75 solcher Automaten kommen ein Einrichter und drei Arbeiterinnen zur Überwachung.

mann“ —, sondern allgemein den lebendigen Menschen dem toten Sachgebilde Betrieb untergeordnet und dadurch die Arbeiter in eine weitere neuartige Lebensnot gebracht. Aber sie hat auch einige, wenngleich nur sehr wenige, gute Seiten für die Arbeiter gehabt. Sie hat es nicht nur ermöglicht, daß ungelernte und körperlich geschwächte Menschen, z. B. Blinde¹, noch einen Lebenserwerb in der Industrie fanden, sondern auch die Arbeiter von manchen Fesseln befreit, die sie als Menschen knechteten. Die sachliche Einordnung des Arbeiters in den Betrieb hat den Arbeiter von persönlichen A b h ä n g i g k e i t e n gelöst und der persönlichen Willkür der Vorgesetzten im Betrieb teilweise entzogen. Fast wie Begebnisse in Märchen muten heute an die Bespitzelungen der Arbeiter und die Veranlassungen zu ihrer Bestrafung selbst wegen außerbetrieblichen Verhaltens². Vorüber ist die Bevormundung der Arbeiter durch die Unternehmer. Geschwunden ist in hohem Maße auch die Abhängigkeit der Arbeiter von den Werkmeistern, über die Klagen aus rund 100 Jahren vorliegen. Schmeicheleien, kleine Dienstleistungen und selbst Bestechungen waren lange Zeit weit verbreitet, um eine Stellung zu bekommen und zu behalten, und selbst die Lieferung von gutem Arbeitsmaterial hing zuweilen von der Gunst des Werkmeisters ab³. Mit dem

¹ Vgl. Niepel, E.: Die Beschäftigung Blinden in der Industrie. Berlin o. J.; Blinden-Beschäftigung. Kleinbauwerk Siemens-Schuckertwerke A.-G., 6. A., 1929.

² In: [König, F. v.:] Ein Jahrhundert Fabrikleben auf dem Lande, ist ein Zettel abgedruckt, welcher eine Bespitzelung beweist. Der Zettel hat folgende Angaben:

„1844. 26. Mai. Abends 7 Uhr 40 Min.
 Peter kommt zum Tore herein.
 Hanne geht Peter entgegen.
 Hanne tut freundlich mit Peter.
 Warum tut Hanne freundlich mit Peter?
 Ist zu untersuchen.“

— Am gleichen Ort S. 36—39 werden als Gründe für Bestrafungen angeführt: „weil Weg in Kirche über Gras genommen“, „zu zweit auf Abtritt gewesen“, „Lichter mit Fingern ausgelöscht“, „wegen angeblichen Bohrer suchen herumgelaufen“, „Leichenbegängnis, Rausch“, „wegen Schmuserei“, „wegen Heiraten; 12 Stunden gefehlt, auch noch verschlafen“, „bei Kindtaufe zu lang aufgeblieben“, „wegen kleiner Lüge“, „nach Wallfahrt im Wirtshaus hängen geblieben“, „wegen Offenlassens der Türe“, „früh zu lange gedroschen ohne Erlaubnis“, „Rausch bei Kutscher im Stall ausgeschlafen“, „wegen Sonntagsschlägerei“, „wegen Buberei; hat Wechselräder an Drehbank eingehängt, um den Dreher zu erschrecken“, „wegen großer Dummheit“, „Vormittag gewallt, Nachmittag gesoffen“, „wegen schnellen Fahrens mit Karren in Hof“, „dem Kehrer Karl den Besen versteckt“.

³ So heißt es beispielsweise in einem Artikel „Stadt-Neuigkeiten“ der Zeitung „Berliner Reform“ Nr. 200 v. 12. 8. 1868 (nach einem Auszug bei den Akten der

Ende der Meisterwirtschaft, mit der stärkeren Durchbildung der Hierarchie, dem Aufbau der modernen Betriebsorganisation sowie dem durch die Versachlichung des Betriebslebens gegebenen Funktionswandel im Werkmeisterberuf besserte sich manches. Auf die Zeit, da der Meister die Akkordsätze im Kopf hatte und nach Ermessen anwandte, vielleicht nach Besprechungen mit den einzelnen Arbeitern, folgte eine Zeit, in der geschriebene Tarife und alsdann gedruckte Tarife vorlagen. Aber so weit ist die Versachlichung nicht gegangen, daß nicht doch noch Reste der altbekannten Übelstände, insbesondere der persönlichen Abhängigkeit, vorhanden wären. So z. B. stellte im Jahre 1916 die Industriekommission des Staates Ohio fest, daß „Arbeiter, welche den Werkmeistern Geld oder Geschenke gaben, Stellung erhielten; denjenigen, die es nicht taten, wurde Beschäftigung verweigert. Wenn Arbeiter entlassen werden mußten, so bestimmten wieder Geschenke oder ein Preis die Auswahl der zu Entlassenden. Vergütungen wurden bezahlt für Versetzungen, Beförderungen und Lohnerhöhungen. Mit dem allgemeinen Steigen der Preise gingen die Gebühren für diese Vergünstigungen entsprechend in die Höhe“¹. Hiermit zeigt sich einmal, daß auch die Entpersönlichung des Betriebslebens eine leicht zu erkennende Grenze hat — an den Menschlichkeiten der in den verschiedenen Industrien in ungleichem Zahlenverhältnis zum Ausmaß der Sachverfassung tätigen Menschen —, sodann, daß die günstige Wirkung der Versachlichung in Zusammenhang steht mit einer persönlichen Distanzierung der Menschen im Betrieb².

Die sich im Laufe des 19. Jahrhunderts immer stärker geltend machende persönliche Distanz zwischen Menschen im Betrieb hat nun aber auch wesentlich mit dazu beigetragen, daß der Betrieb Ausgangspunkt sozialer Unruhen wurde. Der Mangel und das Zerreißen von persönlichen Beziehungen zwischen den am gleichen Werk Beteiligten gab Mißverständnissen, Rücksichtslosigkeiten, Ausbeutungen, Knechtungen usw. Raum und damit dem flammenden Protest der in ihrer Menschen-

Borsigwerke): „Über die Arbeiterverhältnisse in der Borsigschen Maschinenbauanstalt gehen uns Mitteilungen zu, welche klar darlegen, daß der Druck, der auf die Arbeiter geübt wird, zum allergeringsten Teile von dem eigentlichen Arbeitgeber ausgeübt wird, daß es vielmehr die Mittelspersonen sind, die zwischen Prinzipal und Arbeiter stehen, welchen die vorkommenden Pressionen zur Last fallen. In der Borsigschen Fabrik sind es die sogenannten ‚Meister‘, die aus der Zahl der Arbeiter hervorgegangen, nunmehr über diesen stehen und in ihrer wirklich glänzenden Stellung oft vergessen, daß auch sie einst nur gewöhnliche Arbeiter waren.“

¹ Leiserson, W. M.: Contributions of personnel management to improved labor relations. In: Wertheim lecture series on industrial relations 1928. Harvard University Press 1929, S. 148—149.

² Vgl. das oben S. 59 zitierte Wort von Follett über „depersonalizing orders“, das jeden persönlichen Befehl verneint und die Situation befehlen läßt.

würde verletzten Arbeiter¹. Dadurch, daß der liberale Unternehmer das Arbeitsverhältnis als eine reine Vertragsangelegenheit behandelte, die nur die Arbeitsleistung auf der einen und die Lohnzahlung auf der anderen Seite zum Gegenstand hatte, gab er den Arbeitern zwar eine Freiheit, die sie bei den patriarchalisch eingestellten Unternehmern nicht genossen, befreite aber auch sich selbst von jenen sittlichen Verpflichtungen, die den Patriarchen und Paternalisten als ein persönliches Band mit den Arbeitern verknüpften. Blieb diese Verbundenheit zwischen Unternehmern und Arbeitern bei den paternalistischen und protektoralen Unternehmern auch das 19. Jahrhundert hindurch und selbst bis ins 20. Jahrhundert hinein erhalten, so haben gegenüber dem menschlichen Wollen die Wandlungen in der Sach- und der Arbeitsverfassung des Betriebs, die Übergänge vom Handarbeits-Kleinbetrieb zum Maschinenarbeits-Großbetrieb mit der Versachlichung und Entpersönlichung des Betriebslebens persönliche Distanzen geschaffen, die zu überbrücken auf große Schwierigkeiten stößt. Der Gegensatz von einst und jetzt wird sehr deutlich an einer Darstellung des holländischen Unternehmers van Marken: „Damals ein kleines Personal, Männer, von denen jeder täglich mit dem anderen in Berührung kam, die sich alle intim kannten; ein Direktor, der sich täglich zwischen dem Personal bewegte, der die gesamte Arbeit bis in die kleinsten Einzelheiten verfolgen und übersehen konnte, der einen großen Teil des Tages — manchmal auch der Nacht — in seinem blauen Arbeitskittel in der Fabrik herumging, der nie die Hände in der Tasche hatte, der aber nicht selten selbst Hand anlegte, der sich mit jedem über die Einzelheiten seiner Arbeit in der Fabrik und seiner Lebensverhältnisse außerhalb der Fabrik unterhielt. Jetzt, ein Heer von Menschen, deren Erziehung und Entwicklung die größten Unterschiede aufweist, die zwar alle dem gleichen Unternehmen angehören, aber in weit auseinander gelegenen Büros und Werkstätten arbeiten, von denen der eine kaum den Namen des anderen kennt, die gleichgültig aneinander vorbeigehen, von denen sich der eine um die Arbeit und das Geschick des anderen gar nicht oder wenig, in jedem Falle aber zu wenig kümmert. Jetzt ein Direktor, der bei dem nunmehrigen großen Umfang der Fabrik alle seine körperlichen und geistigen Kräfte nötig hat, um die Zügel der Verwaltung stetig zu führen und den großen Wagen im richtigen Geleise zu halten, der sein Bestes tut, Menschen und Geschäfte so zu leiten, daß der Zweck des Unternehmens erreicht wird, daß die Interessen der Aktionäre, des Vorstandes und des Personals an dem Unternehmen gesichert

¹ Contzen, H.: Über die soziale Bewegung der Gegenwart, Zürich 1876, S. 95 bis 96 sagt, daß durch die „nur zu vielfach vorhandene Unverhältnismäßigkeit von Leistung und Gegenleistung“ „ein verdrossenes Nebeneinander an die Stelle eines frischen Miteinanders getreten, und der feindliche Gegensatz zwischen den Faktoren der Produktion, statt zur Ausnahme, zur Regel geworden ist“.

sind“¹. Von mitentscheidender Bedeutung für die gesteigerte Distanzierung der Menschen im Betrieb ist die fortgesetzte Arbeitsteilung und Arbeitsmechanisierung bzw. Arbeitsmaschinisierung geworden. Die durch die Hierarchisierung — in der die vertikal geordnete Arbeitsteilung einen Ausdruck findet — geschaffene Distanz wurde bereits behandelt². Nicht minder bedeutungsvoll für das Bestehen von Distanzen ist das Arbeitsleben der ausführenden Arbeitnehmer, in dem der große Bereich der horizontal geordneten Arbeitsteilung vorliegt. Das moderne Arbeitsleben hat wegen seiner sachlichen Bestimmtheit weniger persönliche als unpersönliche Beziehungen im Betrieb zur Folge. Dazu kommt, daß sich durch die Maschinisierung und insbesondere durch die Rationalisierung eine mehr oder minder starke sachliche Bindung des Arbeiters bei nicht selten einförmiger und meist schneller Arbeit an sein Werk ergab, die zusammen mit menschlicher Anspannung und Konzentration die Menschen im Betrieb persönlich isolierte³. Diese sachlich bedingte Isolierung am oft nur kleinen Arbeitsteil und von den Arbeitsgenossen sowie die Distanz zu den hierarchisch Übergeordneten nahmen vielen Arbeitern ihre Verbundenheit mit dem Unternehmungsgebilde.

Die sich hieraus ergebende Indifferenz der Arbeitnehmer führte zu einem starken Arbeiterwechsel in den einzelnen Betrieben, über den das ganze 19. Jahrhundert hindurch geklagt wurde. Der Arbeiterwechsel ist für die Zeit zwischen 1870 und 1890 wiederholt mit $\frac{7}{10}$ bis $\frac{8}{10}$ der Belegschaft im Jahr angegeben. Diese Ziffern dürften sich zum größten Teil auf ungelernete Arbeiter beziehen. Dort, wo paternalistisch oder protektoral eingestellte Unternehmer persönlichen Anteil an ihren Arbeitern nahmen, und dort, wo gelernte Arbeiter oder noch auf einem Stück Ackerland verwurzelte Arbeiter Beschäftigung fanden, blieb der Arbeiterwechsel gering. In den letzten Jahrzehnten, da das Heer der ungelerten und angelernten Arbeiter bedeutend answoll, ist der Arbeiter-

¹ Leitartikel der ersten Nummer der Werkszeitung der Niederländischen Hefe- und Spiritusfabrik in Delft aus dem Jahre 1882, in dem die Wandlungen in dem Unternehmen zwischen 1870 und 1882 dargelegt werden. Vgl.: Ölfabriken Calvé-Delft: Wohlfahrtseinrichtungen für das Personal (Juli 1925), S. 10. — Bezüglich der Zeit gegen 1870 heißt es in der Schrift „Ein Jahrhundert Fabrikleben auf dem Lande“ S. 60: „Der wechselseitige persönliche Verkehr ist nach wie vor der Kitt, welcher die Intimität der Beziehungen zwischen Brotherrn und Arbeitern fort-erhält, und es ändert an derselben nichts die Tatsache, wenn Arbeiter anders zum Reichstag wählen als die konservativen Besitzer der Fabrik.“

² Vgl. oben S. 59.

³ Buret, E.: *De la misère des classes laborieuses*. 2. Bd. Paris 1840, S. 49 sagt treffend: „Les salariés des fabriques . . . sont entassés dans les mêmes ateliers, les corps se touchent et le tapage des métiers, l'attention physique qu'exige la surveillance des machines, isolent les esprits.“ — Vgl. auch Brémond, A.: *Une explication du monde ouvrier*. St. Etienne 1927, S. 24: „La dictature orageuse du fer impose à l'homme, par violence, un silence qui l'isole de son voisin le plus immédiat.“

wechsel in vielen Betrieben noch größer geworden; für die Vereinigten Staaten von Amerika werden für die Zeit nach 1900 bis über 200 % gehende Ziffern genannt¹.

Außer dem Arbeitswechsel hatte die eingetretene Distanz die vielen Mißbelligkeiten und Kämpfe im Betrieb zur Folge; ja sie führte sogar dazu, daß wohlgemeinte, zum Teil mit großem Geldaufwand unternommene Bemühungen der Unternehmer zugunsten der Arbeiterschaft keine Anerkennung fanden, was durchaus verständlich ist. Denn wie Margery sagt²: „Die Entfernung unterhält die Gleichgültigkeit und die gegenseitigen Voreingenommenheiten, während die Annäherung die Gefühle der Achtung und der Zuneigung begünstigen.“

Die Tatsache der Distanzierung wurde früh erkannt. So erklärte bereits 1870 der Schweizer Fabrikant J. C. Brunner: „Der Abstand, die Entfremdung zwischen beiden Teilen wird täglich größer. Von gegenseitigem Wohlwollen kann da keine Rede mehr sein und am Platz der Liebe steht der Haß und der Neid bei den Arbeitern“³. Hickmann bemerkte 1872: „Der tiefste Schaden der Entwicklung unserer Industrie liegt in der Aufhebung des persönlichen Verhältnisses von ‚Arbeitgeber‘ zu ‚Arbeitnehmer‘. Sind doch schon diese beiden Namen mit ihrer viel mehr sachlichen als persönlichen Fassung charakteristisch“⁴. Eineinhalb Jahrzehnte später schrieb W. Oechelhaeuser: „Wir finden in vielen Unternehmungen ein kaltes, oder gar schlechtes Verhältnis, einen unablässigen, dem Geschäft zum größten Nachteil erreichenden Arbeiterwechsel — das charakteristische Zeichen, daß kein moralisches Band

¹ Während in Frankreich das Problem der „stabilité dans les ateliers“, der „permanence des engagements“ schon seit etwa 1850 durch Le Play und seine Schule fortgesetzt Behandlung fand, ist der Arbeiterwechsel erst in jüngerer Zeit allgemeiner Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen geworden. Vgl. Schmoller, G.: Über Wesen und Verfassung der großen Unternehmungen, S. 395 ff; Ehrenberg, R.: Schwäche und Stärkung neuzeitlicher Arbeitsgemeinschaften. In: Archiv f. exakte Wirtschaftsforschung, 3. Bd. (1911), S. 401—558; Syrup, F.: Studien über den industriellen Arbeiterwechsel (mit anschließenden Bemerkungen von R. Ehrenberg). In: wie vor 4. Bd. (1912), S. 261—303; Slichter, S. H.: The turnover of factory labor. New York 1921; Brissenden, P. F., u. Frankel, E.: Labor turnover in industry. A statistical analysis. New York 1922. Vgl. auch die seit 1929 in der Monthly Labor Review (Washington) veröffentlichten laufenden statistischen Angaben über labor turnover sowie die Behandlung des Gegenstandes in den zahlreichen Büchern über industrial und labor relations, und labor management, z. B. Hoopingarner, D. L.: Labor relations in industry. Chicago u. New York 1925; Scott, W. D., u. Clothier, R. C.: Personnel management. Chicago u. New York 1926; Hackett, J. D.: Labor management. New York 1929, S. 267—352.

² Margery, P.: Les institutions de patronage dans une usine de Lyon. In: La Réforme Sociale, Jg. 3, Bd. V (1883), S. 445.

³ Brunner, J. C.: Die Licht- und Schattenseiten der Industrie. Aarau 1870, S. 76.

⁴ Hickmann, H.: Der soziale Krieg. Dresden 1872, S. 25.

zwischen Arbeitgeber und Arbeiter besteht, — trotz der vollendetsten Wohlfahrtseinrichtungen und genügender Löhne“¹.

Dieses „moralische Band“ zwischen Unternehmer und Arbeiter zu schaffen, war das Ziel von nicht wenigen Industriellen, z. B. in Deutschland des Kreises evangelischer Industrieller um die Zeitschrift „Concordia“ und des Kreises katholischer Industrieller im Verband „Arbeiterwohl“. So erklärte der elsässische Fabrikant Dieterle 1870 auf der Bonner Konferenz für die Arbeiterfrage nach Erörterungen über die Wohnungsfrage und die Invalidenversicherung: „Ich fürchte, daß wir, durch die Behandlung lauter äußerer Fragen, zu weit von uns selbst weggeführt werden. . . ; in uns müssen wir Arbeitgeber den Schaden und die Heilung suchen. Die Hauptsache ist, daß Arbeiter und Arbeitgeber moralisch und menschlich wieder zusammenkommen; der soziale Riß ist entstanden dadurch, daß sie einander fremd wurden; nun ist das die Aufgabe, daß wir die Herzen der Arbeiter wieder gewinnen, und die Herzen gewinnt man dadurch, daß man sein Herz gibt“². Äußerungen ähnlicher Art, in denen von der Notwendigkeit einer großen Liebe zu den Arbeitern die Rede ist, liegen in großer Zahl vor. Aber auch weniger religiös und mehr human oder praktisch eingestellte Unternehmer erkannten den Wert guter Beziehungen im Betrieb und versuchten auf verschiedenen Wegen solche zu erhalten³. Wenn Alfred Krupp in den fünfziger Jahren des 19. Jahrhunderts täglich, später allerdings seltener durch die Werkstätten seines Unternehmens ging, so bezweckte er damit nicht nur, den Betrieb zu überwachen, sondern wollte auf diese Art, bei der er Gelegenheit nahm, mit den Arbeitern zu sprechen, in einem

¹ Oechelhaeuser, W.: Soziale Tagesfragen. 2. A. Berlin 1889, S. 62.

² Die Verhandlungen der Bonner Konferenz für die Arbeiterfrage im Juni 1870. Berlin 1870, S. 66.

³ Starke Anregungen gingen von der Pariser Weltausstellung des Jahres 1867 aus, die auf Vorschlag Le Plays erstmals Preise verteilte „zugunsten von Personen, Etablissements oder Ortschaften, die durch allgemeine oder besondere Einrichtungen die gute Harmonie unter all denen, welche bei denselben Arbeiten beschäftigt sind, befördert und das materielle, sittliche und intellektuelle Wohl ihrer Arbeiter sichergestellt haben“. Die zu belohnenden Verdienste waren: I. Anstalten zur Fürsorge gegen Not und Verarmung. II. Anstalten zur Beseitigung des Lasters. III. Anstalten zur Hebung des intellektuellen und moralischen Zustands des Arbeiters. IV. Auf die Verbesserung der Lage des Arbeiters abzielende Organisation der Arbeit und der Löhnung. V. Unterstützungen, um den Arbeiter seßhaft zu machen. VI. Angewöhnung an Sparsamkeit. VII. Eintracht zwischen den bei denselben Arbeiten beschäftigten Personen. VIII. Permanenz guter Beziehungen zwischen den bei denselben Arbeiten beschäftigten Personen. IX. Verbindung landwirtschaftlicher und industrieller Arbeiten. X. Eigentum der Wohnungen oder dauernde Mietung. XI. Sorgfalt für die Unverdorbenheit der Mädchen. XII. Rücksicht auf die Pflichten der Hausfrau. XIII: Besondere Verdienste. Vgl. Le Roux, A.: Die Pflege der Eintracht in Fabriken usw. Offizieller Bericht. Stuttgart 1868.

persönlichen Verhältnis zu den Arbeitern bleiben. „Die Hauptsache ist,“ sagte er noch kurz vor seinem Tode, „sich zwischen den Leuten zu bewegen, sie zu bemerken, mit ihnen zu reden; das richtet sie auf und gewinnt Herz und Treue“¹. Dieses Beispiel des Wohlwollens für die Arbeiter wirkte auch auf die Zwischenvorgesetzten, die Meister und Betriebsführer, die ihre Arbeiter gut behandelten und selbst gelegentlich einen Spaß mit ihnen machten. Allerdings, „die Meister standen den Arbeitern dadurch näher, daß sie alle noch selbst mit Hand anlegten; sie waren zugleich Vorarbeiter und Meister, mußten in der Kontrolle noch ihre Nummern abwerfen und erhielten Überstunden bezahlt. Das wurde erst in den sechziger Jahren anders“². M. Piguët, der patriarchalisch eingestellte Inhaber der Firma Piguët & Cie. in Lyon, erkannte es als wichtig, „die Mittelglieder zwischen Unternehmer und Arbeiter zu unterdrücken und die Kontaktpunkte zu mehren“³; er entzog deshalb seinen Werkmeistern die Einstellung und Entlassung der Arbeiter, wie im Betrieb von Harmel Frères seitens der Meister auferlegte Strafen erst nach Vorlage bei einem der Unternehmer endgültig wurden. Léon Harmel zahlte selbst seinen Arbeitern den Lohn aus, um eine Gelegenheit zur persönlichen Fühlungnahme mit ihnen zu besitzen, und lud gar noch im Jahre 1893 seine mehrere hundert Personen betragende Arbeiterschaft nach und nach abteilungsweise an den Tisch seines Hauses³.

Indessen, die Entstehung von Belegschaften mit Tausenden und Zehntausenden von Arbeitern sowie die mit dem Fortschritt der Technik und Arbeitsorganisation im letzten halben Jahrhundert erfolgende starke Funktionenteilung und Arbeitsspezialisierung im Betrieb führte zu einer Situation, in der die Bedeutung der personalen Distanzüberwindung zwischen Unternehmer oder Werksleiter und Arbeiter merklich zurücktrat. Ein Verkehr der Werksleiter mit den Arbeitern wurde tatsächlich unmöglich, und die sich mehr und mehr in das Sachliche hineinfindenden Arbeiter legten oft keinen Wert darauf, mit den Leitern in Verbindung zu kommen, waren vielmehr zufrieden, wenn man in allen den Fällen, wo sie irgendwie mit Vorgesetzten zu tun hatten, gut mit ihnen umging, ihnen gegenüber die „Distanz wahrte“. Aber letztlich ist der Betrieb ein von Menschen getragenes Gebilde und bedarf als solches

¹ Ehrenberg, R.: Kruppstudien III. In: Archiv f. exakte Wirtschaftsforsch., 3. Bd. (1911), S. 107—109.

² La Réforme Sociale, 8. Jg. (2^e série t. 5, 1888), S. 108. — In diesem Zusammenhang ist ein Satz von Interesse bei Michelet, J.: Le peuple. Paris 1846, S. 74: „Dans les grandes manufactures, l'ouvrier hait le contremaître dont il subit la tyrannie immédiate; celle du maître, plus éloignée, lui est moins odieuse; à moins qu'on ne lui ait appris à la haïr, il l'envisage comme celle de la fatalité et il ne s'en irrite pas.“

³ Guérin, U.: Fileur en peigné et régleur de métier de la manufacture du Val-des-Bois. Sammlung: Les ouvriers des deux mondes. 2. sér. fasc. 38 (Paris 1896) S. 81.

zu seinem Gedeihen, wie alle sozialen Gebilde, einer gewissen Stetigkeit und Mitgliedsfreudigkeit seiner Glieder, nicht zuletzt der Arbeiter. Es trat daher an die Stelle der alten Notwendigkeit einer Distanzüberwindung zwischen Unternehmer und Arbeiter die neue Notwendigkeit einer Distanzüberwindung zwischen Arbeiter und Gebilde Betrieb, die Schaffung einer Verbundenheit der Arbeiter mit dem Betrieb, eine Notwendigkeit, die auf den ersten Blick ganz dem Zuge der Versachlichung zu folgen scheint, aber doch in gewissem Sinne nur eine Realisierung des früher Symbolhaften — Unternehmer als Verkörperer des Betriebs — ist.

Um diese Verbundenheit der Arbeiter mit dem Werk oder Betrieb zu schaffen und zu erhalten, griffen die Unternehmer insbesondere zu zwei Mitteln, zur Bestellung von sogenannten Sozialbeamten und zur Herausgabe von Werkszeitungen.

Die Bestellung von Sozialbeamten — als Sozialsekretäre, Sozialdirektoren, Sozialingenieure, Wohlfahrtspfleger, Fabrikpflegerinnen oder Personaldirektoren — erfolgte seit etwa 1890 in den Industrierwerken der Vereinigten Staaten von Amerika, Englands, Frankreichs und Deutschlands, zunächst vereinzelt und alsdann stärker aus freier Initiative, schließlich sozusagen unter dem Zwang der Verhältnisse¹. Sie ist der Ausdruck für die Erkenntnis zahlreicher Werksleiter, daß sie sich bei ihrer sie ganz in Anspruch nehmenden sachlichen Aufgabe weiterhin nicht mehr in dem wünschenswerten Maße für die Wohlfahrt der Arbeiter betätigen können, wie sie dies pflichtgemäß tun müßten. Sie bedeutet darüber hinaus aber auch die Übertragung einer menschlichen Betriebsfunktion, die man bei der großen allmählichen Aufteilung der Sachfunktionen außer acht gelassen hatte, obwohl es, schon rein mechanistisch gesehen, eine logische Folgerung gewesen wäre, bei der Verteilung der spezialisierten sachlichen Funktionen und der Übertragung ihrer Kontrolle auf Zentralinstanzen die menschlichen Funktionen im Betrieb nicht zu vergessen. Es gehört durchaus kein Pathos, sondern nur eine soziologische Erkenntnis zu der Behauptung, daß es auf die Dauer keine erfolgreiche Betriebsarbeit geben wird, wenn der Mensch im Arbeiter keine Berücksichtigung erfährt. Vorzüglich durch eine solche Berücksichtigung aber kann die im Betriebsinteresse erforderliche

¹ Vgl. hierzu Dietrich, R.: Betrieb-Wissenschaft. München u. Leipzig 1914, S. 760—767; Aufgaben und Organisation der Fabrikwohlfahrtspflege in der Gegenwart (Heft 5 der neuen Folge der: Schriften der Zentralstelle für Volkswohlfahrt), Berlin 1910, S. 117—131. Vgl. auch oben S. 58. — Einer der ersten Sozialbeamten war der „Sozialingenieur“ der Niederländischen Preßhefe- und Spiritusfabrik des Herrn J. C. van Marken in Delft, der seit etwa 1880 zunächst allein, sodann wenige Jahre später als Leiter einer Abteilung „Interessen des Personals“ tätig war. Vgl. Marken, J. C. van: Die soziale Organisation in der Industrie (Delft 1900) S. 59—61; Ölfabriken Calvé-Delft. Wohlfahrtseinrichtungen für das Personal (1925) S. 41—42.

Verbundenheit der Arbeiter mit dem Betrieb erreicht werden. Diese durch eine Verpersönlichung des Betriebslebens zu fördern ist eines der Hauptziele der Sozialbeamtentätigkeit. Die Aufgabe der Sozialbeamten, die — eine naturnotwendige Reaktion auf die Versachlichung und Entpersönlichung darstellende — Verpersönlichung des Betriebslebens zu bewirken, war um die Wende zum 20. Jahrhundert noch vorzüglich auf die Herstellung guter menschlicher Beziehungen im Betrieb gerichtet. So verlautbarten die Rombacher Hüttenwerke: „In der richtigen Erkenntnis, daß die Arbeiterverhältnisse sich nur nach Maßgabe der Wiederherstellung enger, menschlicher Berührung zwischen Unternehmer und Arbeiter und persönlicher Fürsorge für die Untergebenen wieder bessern werden und daß die Leiter der großen Werke außerstande sind, neben ihren Dienstgeschäften sich um das Wohl und Wehe der Arbeiterbevölkerung innerhalb und auch besonders außerhalb des Betriebes in erforderlicher Weise zu kümmern, ist diese hochbedeutsame Aufgabe einem besonderen Beamten übertragen worden. Nach der Dienstanweisung hat derselbe die Wünsche und Anliegen der Arbeiter entgegenzunehmen, die kranken Angestellten zu besuchen, die Geselligkeit zu pflegen, ratend und helfend einzuwirken, die Lohnlisten planmäßig zu studieren, um etwaige Ungerechtigkeiten auszugleichen, und den Betrieb der Wohlfahrts- und Bildungseinrichtungen zu beaufsichtigen, die Wohnungs- und Lebensverhältnisse der Arbeiterbevölkerung kennenzulernen usw. Es ist unzweifelhaft, daß ein solcher Posten, richtig ausgefüllt, sehr viel dazu beitragen wird, den wachsenden Gegensatz zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu hemmen und zu vermindern“¹. Die englische Schokoladenfabrik von Rowntree & Co. Ltd. in York berichtete: „Es wird von den Sozialsekretären als den Vertretern der Direktoren erwartet, daß sie uns zu allerlei Verbesserungen im Betriebe zugunsten der Arbeiter raten, deren soziale Hebung fördern und den persönlichen Verkehr mit ihnen in jeder Weise immer inniger gestalten. Als Vertreter des Personals hinwiederum müssen sie dessen Vertrauen gewinnen, den Beschwerden aller oder einzelner Ausdruck verleihen, jedem vernünftigen Wunsch nach Erholungs- oder Unterhaltungsvereinigungen, Vortragskursen usw. zur Erfüllung verhelfen —, kurz, den Leuten in jeder erdenklichen Weise an die Hand gehen.“ Das Entscheidende in der Zielsetzung ist: „Die Sozialsekretäre müssen bestrebt sein, bei den Leuten die Empfindung wach zu rufen, daß sie mehr sind als bloße Teile einer Industriemaschine, daß sie Menschen sind, um deren Wohl und Wehe sich jemand in der Fabrik kümmert“². Im Laufe der letzten drei Jahr-

¹ Aufgaben und Organisation der Fabrikwohlfahrtspflege in der Gegenwart, S. 121.

² Meakin, B., u. Katscher, L.: Wohlfahrtsbeamte in Großbetrieben. In: Soziale Kultur, 25. Jg. (1905) S. 695—696. — Vgl. über die Aufgaben des Sozial-

zehnte haben sich die Verpersönlichungsbestrebungen durch Sozialbeamte dahin verschoben, daß sie weniger auf die Verbesserung der menschlichen Beziehungen im Betrieb gerichtet sind als auf die Schaffung allgemein angenehmer Arbeitsverhältnisse und die Förderung von außerbetrieblichen Erholungseinrichtungen, um so eine Betriebsverbundenheit der Arbeiter zu erreichen; dazu ist den Sozialbeamten durch Entsprechung von Bestimmungen der sozialpolitischen Gesetzgebung eine Reihe von Büroarbeiten zugefallen.

Ungefähr auf eine gleiche Zeit wie die Einstellung von Sozialbeamten geht die Herausgabe von *Werkszeitungen* zurück. Wenn man den Begriff der Werkszeitung weit faßt, so kann man das um 1840 von Arbeitnehmern — wie es scheint mehrerer Betriebe — in Lowell herausgegebene „Lowell Offering“ als erste Fabrikzeitung, das zu Weihnachten 1859 auf Veranlassung von Karl Mez gedruckte „Friedensblatt für unser Haus“ als Werkszeitungsvorläufer und das 1873 im dritten Jahrgang erscheinende und von der Saarbrücker Bergwerksdirektion herausgegebene Wochenblatt „Der Bergmannsfreund“ als erste von Unternehmern besorgte Werkszeitung ansehen. Als erste Werkszeitung i. e. S., d. h. eine von einer Unternehmensleitung für die Arbeitnehmer bestimmte periodische Veröffentlichung, gilt allgemein das seit Anfang 1882 und noch heute erscheinende Wochenblatt „De Fabrieksbode“ der Niederländischen Hefe- und Spiritusfabrik J. C. van Marken, als erste deutsche Werkszeitung der seit Ende 1888 zwei Jahre lang erschienene „Schlierbacher Fabriksbote“. Seit etwa 1890 sind in England, den Vereinigten Staaten von Amerika, Holland und Deutschland eine Reihe weiterer Werke mit der Herausgabe von Werkszeitungen gefolgt. Jedoch erst in der dem Weltkrieg folgenden Zeit, in den Vereinigten Staaten von Amerika seit 1917, führte eine größere Zahl von Firmen Werkszeitungen ein. Als bekannteste und bemerkenswerteste deutsche Werkszeitungen gelten „Der Bosch-Zünder“ (seit 1919), die „Borsig-Zeitung“ (seit 1924), die „Siemens-Mitteilungen“ und diesogenannten *Dinta-Werkszeitungen*¹.

beamten auch Wheeler, E. C.: *Opportunities of the industrial social secretary. In: Employers and employes.* Chicago (1902) S. 163—189.

¹ Eine Geschichte der Werkszeitung ist noch nicht geschrieben. Wegen: „The Lowell Offering“ vgl. Boettiger, L. A.: *Employee welfare work.* New York 1923, S. 119—120, wegen: „Friedensblatt für unser Haus“ Koenig, R.: *Karl Mez.* Heidelberg 1881, S. 11—12, wegen: „Der Bergmannsfreund“: *Concordia* 4. Jg. (1874), S. 41, wegen: „De Fabrieksbode“ die in Fußnote 1 auf Seite 126 zum Schluß genannten beiden Schriften. Vgl. ferner Katscher: *Sozialsekretäre* S. 8; Dietrich a. a. O. S. 725—733; *Employee magazines in the United States.* Herausgegeben vom National Industrial Conference Board. New York 1925; Cestre, Ch.: *L'usine et l'habitation ouvrière aux Etats-Unis.* Paris 1921, S. 253—296; *Les revues d'usines aux États-Unis.* — Nach Meininghaus, A.: *Die sozialen Aufgaben der industriellen Arbeitgeber.* Tübinger Diss. 1889 S. 147 hat im Frühjahr 1887 die Fa. Friedr. Krupp in Essen eine „speziell auf Arbeiter berechnete“ Fabrik-

In allen Werkszeitungen, den alten und den neuen, kommt als Grundziel zum Ausdruck das Bemühen, die im Unternehmen Tätigen mit dem ganzen toten und lebendigen Werk bekannt zu machen, um dadurch insbesondere den Arbeitern eine gewisse Zufriedenheit in ihrer Arbeit sowie eine Verbundenheit mit dem Unternehmen zu verschaffen. So betonte J. van Marken bei der ersten Herausgabe seiner Werkszeitung, daß diese das, was an Bindungen im und zum Betrieb noch fehle, zu ergänzen bestimmt sei, und Max Roesler sagte im Leitartikel der ersten Nummer des Schlierbacher Fabrikboten: „Euer lebendigstes Interesse an der Fabrikfamilie, welche wir bilden, soll der Bote wachhalten, Euren Stolz soll er nähren, daß wir in gemeinschaftlichem Streben über die Zeit der beständigen schlimmsten Nahrungssorgen und des unheilvollen, leider an anderen Orten so unverständig geschürten Streites zwischen Arbeiter und Unternehmer Gott sei dank längst hinaus sind! Aber Euch auch immerdar vor Augen führen will der Bote, daß wir noch im Anfange gemeinsamen, nützlichen Schaffens stehen und noch gar Vieles zu tun übrig bleibt neben der fortgesetzten liebevollen Pflege des bereits Gewonnenen. Eine bleibende Chronik soll der Bote werden alles Dessen, was uns angeht, und eine beständige Mahnung soll er sein für alle heran wachsenden und neu hinzu tretenden Arbeitsgenossen, sich opferbereit, zielbewußt, frisch zugreifend einzufügen in unsere bisherige Gemeinschaft, damit den rüstigen bewährten Kräften immer wieder junge blühende Triebe sich zugesellen.“ Das „Geleit zum Bosch-Zünder“ erklärte: „Verschiedenheiten der Meinungen und der Wünsche und auch Gegensätze wird es zwischen Leitung und Arbeitnehmern immer geben. Gleichwohl, erste Voraussetzung für unser aller Wohlergehen bleibt die einsichtsvolle Erkenntnis und sachliche Wertung unserer gemeinsamen Aufgaben, unserer Zusammengehörigkeit. Dieser Überzeugung von unserer Arbeitsgemeinschaft zu dienen unter Ablehnung jedes einseitigen Beeinflussungsversuchs, unter Ausschaltung des Trennenden — das ist Zweck und Ziel dieser Blätter.“ Gleichartige Ausführungen finden sich in amerikanischen Erörterungen. So heißt es z. B.: „Der eigentliche Zweck jeder Werkszeitung ist, die Industrie humaner zu machen . . . Die Werkszeitungen haben die Aufgabe, die gegenseitigen Interessen von Arbeitgeber und Arbeitnehmern zu fördern, sie sind das offizielle Organ der Kooperation“¹. „Die Werkszeitung fördert die Harmonie eines Personals durch Schaffung einer Verbindung, die ein Band zwischen den Er-

zeitung ins Leben gerufen, die als erste deutsche Werkszeitung anzusprechen wäre, wenn die heutige Verwaltung dies nicht in Abrede stellen würde. Die heutige Werkszeitung „Kruppsche Mitteilungen“ erscheint allerdings erst seit Januar 1910, die jetzige Beilage „Nach der Schicht“ jedoch schon seit 1901 als „Zeitschrift des Kruppschen Bildungsvereins“.

¹ Winans, W. R. R.: Cooperation through plant publications. In: The Iron Age. Vol. 113 (1924) S. 647.

sten und den Letzten werden kann, sodaß jeder ein Teil eines lebendigen, atmenden Ganzen werden kann. Wenn das geschehen ist wird man lange warten müssen bis zur Klage über das Verschwinden des alten patriarchalischen Zustandes mit seinem vorherrschenden persönlichen Element. Die alte Intimität verschwindet notwendig, wenn die Zahl der Arbeitnehmer von Hunderten auf Tausende und selbst Zehntausende wächst. Mit der entstandenen Kluft folgt ein endloses Mißverstehen. Es kommt für den endgültigen Erfolg der Werkszeitung darauf an, diese Kluft zu überbrücken¹. Als Grundzweck der „Works News“ des Schenectady Betriebs der General Electric Company wird kurz erklärt, „ein gegenseitiges Verstehen zwischen Arbeitnehmern und der Leitung zu schaffen“². In guter Zusammenfassung lassen sich deshalb als Ziele der Werkszeitungen bezeichnen: „I. ein Gefühl der Einheit und Zusammenarbeit unter den Arbeitnehmern zu entwickeln; II. den guten Willen zwischen den Arbeitnehmern und der Leitung durch Darbietung eines Mitteilungsweges zu mehren; III. den arbeiterlichen Berufsstolz zu heben; IV. Treue zum Betrieb als dem Arbeitsplatz zu entwickeln; V. das sozialpolitische Betriebsprogramm den Arbeitnehmern zur Kenntnis zu bringen; VI. eine größere Aufmerksamkeit für die Sicherheit im Betrieb zu verschaffen“³. Ein Blick in deutsche Werkszeitungen zeigt, daß Erörterungen mit bildlichen Darstellungen über sachliche und persönliche Angelegenheiten des Werks sowie über außerbetriebliche Interessen der Unternehmung und des Personals den Hauptteil des Raumes einnehmen, darüber hinaus allgemein bildende und unterhaltende Darbietungen zum Abdruck gelangen.

Außer durch Bestellung von Sozialbeamten und durch Herausgabe von Werkszeitungen suchten die Unternehmer durch eine ganze Reihe von Maßnahmen eine innere Verbundenheit oder eine mehr äußere Bindung der Arbeiter mit dem Betrieb zu schaffen, teilweise durch Einzelmaßnahmen und teilweise durch eine Vielheit von Maßnahmen, die mehr oder weniger bewußter Ausfluß einer sozialen Betriebspolitik waren, bei denen zuweilen aber auch außerbetriebliche Erwägungen, etwa sittlicher, humaner oder irgendwie sonstiger Art, mitsprachen.

Hervorgehoben seien

1. die Bestrebungen, durch eine beschränkte Verpersönlichung, Individualisierung oder Verschönerung der Werkstätte die Arbeitsfreude zu heben und den Arbeitsraum zu privatisieren, gewissermaßen in einen angenehmen Lebensraum zu verwandeln. Arnhold hat mit Recht darauf

¹ Industrial Welfare and Personnel Management (London). Vol. 11 (1929) S. 258—259.

² The Service Letter on Industrial Relations. (New York) 15. 4. 1930 S. 3.

³ Employee magazines in the United States. S. 6. Vgl. ebenda S. 5—19 das Kapitel „The function of the employee magazine“.

hingewiesen, daß das Aussehen und die Ordnung der Werkstätte viel dazu beitragen kann, die Arbeit zu einer Freude zu machen, daß „mit dem Brechen von ein paar Fenstern, mit etwas Farbe und Liebe“ sich selbst in den Betrieben der Schwerindustrie manches erreichen lasse¹. Entsprechende Bemühungen sind seit Jahrzehnten zu verzeichnen. Blumen in Werkstatt und Büro, Sprüche an den Wänden der Betriebe gelten nicht mehr als unsachlich, und durch saubere sowie schöne Gestaltung des Fabrikinneren und Fabrikäußeren glaubt man nicht wenig zu einem angenehmen Arbeitsraum beizutragen. Selbst Singen bei der Arbeit wird gelegentlich gestattet, und einzelne Unternehmer haben gar für die Arbeitszeit oder für die Pausen musikalische Darbietungen ermöglicht²;

2. die Pflege des Werksgemeinschaftsgedankens, die sich von den paternalistischen Unternehmern bis in unsere Tage hinein erstreckt³, u. a. in Fabrikfesten, Jubiläumsfeiern Ausdruck findet und z. B. im Dinta einen neuen Befürworter besitzt;

3. die Begünstigung von Werkvereinen⁴;

4. die Interessierung der Arbeiter am Betrieb und an ihrer eigenen Arbeit

a) durch Überlassung von Aktien des Unternehmens. Diese wurde zwar schon um 1870 häufig diskutiert, ist aber bis zum Weltkrieg wenig praktisch geworden und heute nur in den Vereinigten Staaten von Amerika bemerkenswert⁵;

b) durch Gewinnbeteiligung, die sich seit ihrer Einführung bei der Versicherungsgesellschaft La Nationale in Paris, 1823 für die Angestellten der Feuerversicherungsabteilung und 1830 für die Angestellten der Abteilung Lebensversicherung, und im Unternehmen des Franzosen Jean Leclaire um 1840 eines nur wenig schwankenden Interesses erfreut⁶;

¹ Arnhold, C.: Die Forderungen der Wirtschaft an den Ingenieur. In: Wege der österreichischen Industrie. Wien 1928, S. 132.

² So werden im Kleinbauwerk der Siemens & Schuckert A. G. zu Berlin durch eine Reihe von Lautsprechern musikalische Rundfunkdarbietungen wiedergegeben. (Es heißt jedoch auch, daß auf diese Weise die Möglichkeiten der Unterhaltung eingeschränkt werden sollen.) — Vgl. im übrigen z. B. Clark, K. S.: Music in industry. New York (National Bureau for the Advancement of Music) 1929. — Vgl. auch Efficiency and the beautiful. In: Industrial Welfare and Personnel Management. Vol. XI (1929) S. 378—379; Industrie's attack on ugliness. In: wie vor S. 401—403.

³ Vgl. z. B. die in der seit Ende 1929 erscheinenden Zeitschrift „Werk und Beruf“ sich sammelnden Bestrebungen, sowie Albrecht, G.: Artikel „Werksgemeinschaft“ im Handwb. d. Staatswiss. 4. A. Ergbd. S. 945—960.

⁴ Vgl. darüber z. B. Vorwerck, K.: Die wirtschaftsfriedliche Arbeiterbewegung Deutschlands. Jena 1926; Apolant, H. A.: Die wirtschaftsfriedliche Arbeiterbewegung Deutschlands. Berlin 1928.

⁵ Vgl. die literarischen Hinweise in den Fußnoten 2 auf S. 48 u. 2 auf S. 49.

⁶ Vgl. Feilchenfeld, W.: Die Gewinnbeteiligung der Arbeiter und Angestellten

c) durch Geldprämien für die Ausschaltung von Vergeudung. Solche sind schon seit mehr als hundert Jahren bekannt; z. B. war um 1825 in der Maschinenfabrik von Friedrich Harkort eine Prämie für denjenigen Schmelzer vorgesehen, der Koks sparte¹;

d) durch Vergütungen für bestimmte Zeiträume der Zugehörigkeit zum Werk. Beispielsweise schuf die Goldschmiede von Christofle & Cie. sogenannte „livrets d'ancienneté“. Als einer der Zwecke dieser Dienstaltersbücher wurde ausdrücklich bezeichnet, „den Arbeiter an die Fabrik und den Unternehmer zu binden“. Sie stellten Sparbücher dar, auf die nach 5 Jahren ununterbrochener Beschäftigung ein Betrag von 150 francs, nach drei weiteren Jahren ein neuer Betrag von 150 fr., nach abermals zwei Jahren weitere 200 fr. und alsdann jährlich 50 fr. eingezahlt wurden; trat der Arbeiter vor Beendigung des zehnten Jahres aus — zu welchem Zeitpunkt erst ein Rechtsanspruch auf den ersparten Betrag entstand —, so wurde der inzwischen mit 5 % verzinste Betrag für die Rechnung der übrigen Arbeiter verwandt. In der Zeit von 1851—1899 betrug die Höhe der ins Haben gebuchten Summen 1218500 fr., von denen 837500 fr. zur Auszahlung gelangten²;

e) durch Prüfung sowie gegebenenfalls Verwendung und Prämiiierung von Vorschlägen zur Verbesserung von Betriebseinrichtungen oder Produktionsmethoden. Obwohl die Benutzung von Verbesserungsvorschlägen der Arbeiter so alt ist wie die Industrie, hat doch die Anregung der Arbeiter zu Verbesserungsvorschlägen durch die Unternehmensleitungen erst seit etwa 1900 in den Vereinigten Staaten von Amerika, Frankreich und Deutschland ein größeres Ausmaß angenommen³;

5. die Schaffung von Einrichtungen für die Wohlfahrt der Arbeitnehmer. Wie durch die unternehmerische Begünstigung von außer-

in Deutschland. Berlin 1922; Wendlandt, H.: Die Umsatz-, Gewinn- und Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer in Handel und Industrie. Berlin 1922; Balderston, C. C.: Managerial profit sharing. New York 1928.

¹ Matschoss: Friedrich Harkort. S. 17.

² La Réforme Sociale 19. Jg. (4^e série t. 8, 1899) S. 83—84. — Noch aus 1930 ist ein eigenartiger Fall von Prämienversprechen für Werksangehörigkeit zu verzeichnen. Bei Inkrafttreten des französischen Sozialversicherungsgesetzes am 1. Juli 1930 beschloß das Consortium de l'Industrie Textile de Roubaix-Tourcoing jede Lohnerhöhung abzulehnen, dafür jedoch eine Treuprämie (prime à la fidélité) ab 1. Juli 1930 auszustellen. Diese Prämie sollte dem Jahresbeitrag der Arbeiter und Angestellten auf Grund des Versicherungsgesetzes entsprechen und allen denjenigen zukommen, die ein Jahr ununterbrochener Arbeit in derselben Fabrik nachweisen können. Unter der Betonung, daß der wahre Zweck dieser Prämie nicht ist, die Treue des Arbeiters zu belohnen, sondern seine Unabhängigkeit einzuschränken, hat sich ein Sturm gegen diese Prämie von seiten der Arbeiter und auch von sozial-reformatorischer Seite erhoben mit dem Ergebnis, daß eine die Arbeiterschaft befriedigende andere Regelung erfolgte.

³ Vgl. die gelegentlichen Nachrichten in: Mitteilungen des Internationalen Rationalisierungs-Institutes (Genf, 1930 im 4. Jg.).

betrieblichen Veranstaltungen der Arbeiter — z. B. in Sport-, Turn- und Gesangsvereinen — der „Werksgeist“, das Zugehörigkeitsbewußtsein der Arbeiter zum Unternehmen gefördert werden sollte, so hatte die Zurverfügungstellung von Werkswohnungen meist den Zweck, Arbeiter heranzuziehen und zu halten. Andere Mittel, gegen den Fortgang der Arbeiter vom Werk oder gegen Streiks eine gewisse Sicherung zu bieten, waren die Gewährung von Darlehen — die im Falle der Abkehr sofort fällig wurden — sowie die Versicherung von Arbeitern in Pensionskassen. Werner v. Siemens schrieb offen: „Jede größere Fabrik sollte eine solche Pensionskasse bilden, zu der die Arbeiter nichts beitragen, die sie aber trotzdem selber verwalten, natürlich unter Kontrolle der Firma. Auf diese Weise ließe sich der Streikmanie, welche die Industrie und besonders die Arbeiter selbst schwer schädigt, am besten entgegenzutreten“¹. A. Günther hat eindeutiges Material zusammengetragen, aus dem Art und Ausmaß der Bindung, der bewußt gewollten Abhängigkeit der Arbeiter vom Werk, klar hervorgeht².

Über diese durch sogenannte Betriebswohlfahtseinrichtungen geschaffene Abhängigkeit haben die Arbeiter seit jeher sich beklagt. Sie fanden in ihrer Auflehnung sowohl bei Wissenschaftlern — bei Brentano und einigen seiner Schüler, z. B. A. Günther — als bei sozialen Organisationen — bei den Gewerkschaften und den Sozialisten³ — ideelle Unterstützung. Obwohl nicht zu verkennen ist, daß die Unternehmer zu manchen ihrer Maßnahmen im Betriebsinteresse gezwungen wurden⁴,

¹ Siemens, W. v.: Lebenserinnerungen. 12. A. Berlin 1922, S. 202.

² Günther, A.: Die Wohlfahrtseinrichtungen der Arbeitgeber in Deutschland (Bd. 114 der Schriften des Vereins für Sozialpolitik). Leipzig 1905.

³ Vgl. z. B. als sozialistische Stimme Düwell, W.: Wohlfahrtseinrichtungen. In: Sozialistische Monatshefte 6. Jg. Bd. 1 (1902). Dort heißt es S. 51: „Solche Einrichtungen sind eine sehr profitable Kapitalanlage, indem durch sie der Arbeiter in ein Abhängigkeitsverhältnis gebracht wird, das die ungehinderte Ausnutzung seiner Arbeitskraft garantiert . . . diese Einrichtungen bedürfen vielmehr wegen ihrer schädigenden Wirkungen, weil sie zum Teil gegen die guten Sitten verstoßen, dringend der gesetzgeberischen Regelung . . . Die Freiheit, seine Arbeitskraft zu verwenden, wie er will, wird dem Arbeiter genommen, weil der Unternehmer in den Wohlfahrtseinrichtungen ein Mittel zur Verfügung hat, ihn durch Beraubung von Rechten, die er durch materielle Aufwendungen erlangt hat, zu schädigen“, weil der Arbeiter durch Eingehung eines Arbeitsverhältnisses oft zu Beitragszahlungen an bestimmte Kassen verpflichtet wird.

⁴ Schmoller, G.: Die Natur des Arbeitsvertrags und der Kontraktbruch. In: Zeitschrift f. d. ges. Staatswiss. 30. Jg. (1874) S. 492 sagt treffend: „Dem Arbeiter kreditieren, in der Absicht, ihn dadurch von sich abhängig zu machen, dürfte wohl unbedingt als verwerflich zu bezeichnen sein, wie denn das gesetzliche Verbot der Beschlagnahme unverdienten Arbeitslohnes gerade von dem Gesichtspunkt der Verderblichkeit eines solchen Kreditierens ausgeht und dem Kreditgeber die Macht über den Arbeiter nehmen soll. Dagegen kann die Tendenz, Arbeiterwohnungen zu bauen und sie an die Arbeiter des Geschäfts mit der Absicht zu vermieten, durch drohende sofortige Kündigung und Exmittierung aus der Wohnung im Falle der

sind sie doch sicherlich oft über das Maß des Gebotenen hinausgegangen. Die Einsichtsvollen von ihnen haben indessen zuweilen versucht, einen Ausgleich der Interessen zu schaffen. So gab die Firma Gebrüder Sulzer in Winterthur Vorschüsse „gegen Schuldbriefe auf die zu bauenden Häuser oder gegen Verschreibung der Lebensversicherungspolice bei entsprechendem Lohnabzügen“ an ihre Arbeiter und Angestellten, um diesen die Beschaffung von Eigenheimen zu ermöglichen¹.

Überhaupt würde man der Schaffung von Industriegesundheitsanstalten in keiner Weise gerecht, wollte man sie nur als Einrichtungen im Interesse der Wohlfahrt der Unternehmer betrachten; wenn sie auch häufig derart wirken, so ist dieser Erfolg doch bei weitem nicht das erstrebte Ziel. Die Geschichte der Industriegesundheitsanstalten²

Lösung des Arbeitsverhältnisses den Arbeiterstand zu binden, nicht unter allen Umständen verurteilt werden, so sehr die Sozialdemokratie dagegen deklamiert.“

¹ Matschoss, C.: Geschichte der Firma Gebrüder Sulzer. Berlin 1910, S. 88. — Vgl. auch van den Boom, E.: Fünf und zwanzig Jahre Fabrikinspektion. In: Soziale Kultur 25. Jg. (1905) wo es S. 347 heißt: „Bei der vielfach herrschenden Abneigung der Arbeiter gegen Wohlfahrtseinrichtungen sehen manche Arbeitgeber in den letzten Jahren von der Schaffung derselben ab. Frischweg schrieb ein Arbeitgeber unter den von ihm mit Nullen verzierten Fragebogen der Fabrikinspektion: ‚Die besten Wohlfahrtseinrichtungen sind hohe Löhne; ich zahle sie.‘ Die badische Fabrikinspektion führt eine Reihe weiterer ähnlicher Äußerungen an und schreibt dann: ‚Diese von des Gedankens Blässe nicht angekränkelte Empirie sagt viel Weises und Wahres: angemessene Entlohnung, gute Behandlung, hygienisch auf der Höhe stehende Betriebsstätten, mäßige Arbeitszeit und uneingeschränkte Selbständigkeit der Arbeiter außerhalb des Betriebes — nur wo diese Vorbedingungen gegeben sind, werden sich echte Wohlfahrtseinrichtungen entwickeln, bei denen man weder nach den inneren Motiven der Darbietung zu fragen nötig hat, noch daran denken kann, von drückenden Fesseln zu sprechen.“

² Die Geschichte der Industriegesundheitsanstalten ist noch nicht geschrieben, obwohl ein sehr reichhaltiges Material vorliegt in Büchern und Zeitschriften. Vgl. z. B. Villermé, M.: *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie*. 2 Bde. Paris 1840 (V. spricht z. B. Bd. I S. 60 von Betriebsärzten, S. 317 von Betriebskrankenkassen); De Gerando: *Des progrès de l'industrie*. Paris 1841.; Le Roux, A.: *Die Pflege der Eintracht in Fabriken usw.* Stuttgart 1868; *Die Beteiligung des Großherzogtums Baden an der Universalausstellung zu Paris im Jahre 1867*. Karlsruhe 1867. (Vgl. dort z. B. S. 39—41 die Darstellung betr. die Firma Mannheimer Spiegel-Manufaktur, die u. a. eine katholische und eine protestantische Kirche errichten ließ); Böhmert, V.: *Arbeiterverhältnisse und Fabrikinrichtungen in der Schweiz*. 2 Bde. Zürich 1873; Post und Albrecht: *Musterstätten persönlicher Fürsorge von Arbeitgebern für ihre Geschäftsangehörigen*. 2 Bde. Berlin 1889 bzw. 1893; Depuhl: *Industrielle Wohlfahrtspflege in Geschichte und Gegenwart*: In: *Freie Wohlfahrtspflege* Januar 1929; Von Zeitschriften vgl. insbesondere: *Mitteilungen des Central-Vereins für Preußen für das Wohl der arbeitenden Klassen*. 1849—1855; *Zeitschrift des Central-Vereins in Preußen für das Wohl der arbeitenden Klassen*. 1858—1861; *Der Arbeiterfreund*. Zeitschrift des Central-Vereins, wie vor. 1863 bis 1914; *Concordia*. Zeitschrift für die Arbeiterfrage. 1871—1876; *Zeitschrift der Zentralstelle für Arbeiterwohlfahrtseinrichtungen*. 1894—1920; *La Réforme*

von David Dale, dem Schwiegervater Robert Owens, bis zur Gegenwart läßt außer allem Zweifel, daß vor den egoistischen Motiven sittliche, nicht zuletzt religiöse und humanitäre Anstöße eine bedeutende Rolle spielen. Wenn der durch Betriebswohlfahrtseinrichtungen zu erzielende unternehmerische Vorteil so offensichtlich wäre, müßte es überraschen, daß ihre Verbreitung in England und den Vereinigten Staaten von Amerika so überaus langsame Fortschritte gemacht hat. Denn obwohl man mit Darlegungen über das Wohlfahrtswerk David Dales und Robert Owens in England (um 1800) sowie der Unternehmer von Lowell im amerikanischen Neuengland (1825—1850) je ein schönes Kapitel zur Betriebswohlfahrtsgeschichte in England und in den Vereinigten Staaten von Amerika bieten kann, sind doch in beiden Ländern erst seit Ende des 19. Jahrhunderts eine größere Zahl von Betrieben zu einer bewußten Pflege der Arbeiterwohlfahrt übergegangen. Ganz anders liegen die Dinge für Frankreich, die Schweiz und Deutschland, wo das ganze 19. Jahrhundert hindurch eine Fülle von Vorkehrungen getroffen wurde. Vermutlich hängt das damit zusammen, daß in diesen Ländern die patriarchalische Auffassung, oft gestützt durch die religiöse Haltung, sich länger erhielt. Neben diese patriarchalisch eingestellten Unternehmer, die sich durch Schaffung von Betriebswohlfahrtseinrichtungen Verdienste erwarben, traten die zahlreichen einfach humanitär bestimmten Unternehmer. Zuweilen wurden die Einrichtungen auch von Unternehmern selbst als durchaus gewinnbringend bezeichnet, wie z. B. von Robert Owen, der einmal Fabrikanten erklärte: „Wenn nun die angebrachte Sorgfalt für den Zustand Eurer leblosen Maschinen solche guten Erfolge zu erzielen vermag, was darf dann nicht erwartet werden, wenn ihr entsprechende Aufmerksamkeit Euren lebendigen Maschinen widmet, die noch wunderbarer gebaut sind“¹; jedoch hat Owen mit diesen Worten vermutlich nur eine — bei dem Hinweis auf „it pays“ eher erfolgreiche — Empfehlung und nicht seiner ganzen Meinung Ausdruck geben wollen. Eine eigenartige jüngere Stellungnahme ist die von H. Lever, einem der Inhaber der wegen ihrer Wohlfahrtseinrichtungen weltbekanntesten englischen Firma Lever Bros. Ltd. in Port Sunlight: „In Port Sunlight gibt es keine Philantropie. Überhaupt ist für derlei im Geschäftsleben kein Raum. Die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollten streng geschäftlich sein, und beide Parteien müssen die Vereinbarungen loyal einhalten. Wenn die Leiter eines Unternehmens das Bedürfnis empfinden, nach Beendigung des Arbeitstages bei sich zu Hause ein behagliches, anziehendes Heim vorzufinden, so fühlen ihre Mitar-

Sociale. Seit 1881. — Von Sammlungen vgl. u. a. *Les Ouvriers des deux Mondes* (Paris).

¹ Zitiert von Boettiger, L. A.: *Employee welfare work*. New York 1923, S. 77—78.

beiter das gleiche Bedürfnis; und wer zum Gedeihen unseres Hauses beiträgt, hat dasselbe Recht wie wir, in angenehmer Umgebung ein angenehmes Leben zu führen. . . Das stärkste Vereinigungsband für die an derselben Arbeit Mitwirkenden ist ihr gemeinsames Interesse an dem Gang der gemeinsamen Sache. Unsere herzlichen Beziehungen zu unseren Angestellten beruhen auf diesem Umstand“¹.

Auch die Art der Betriebswohlfahrtseinrichtungen läßt auf die ihnen zugrunde liegenden Absichten schließen. Einer der ersten Gewerbeinspektoren, der Engländer Leonard Horner, brachte in seinem Bericht vom 26. November 1845 einen Hauptabschnitt unter dem Titel „Plans for the welfare of the work people“, in dem bezüglich einer Firma aufgezählt wurden:

1. Einrichtungen betreffend die Gesundheit (Fabrikarzt, Krankenhausscheine),
2. Einrichtungen betreffend die Erziehung (Tagschule für beschäftigte Kinder und für Kinder von Arbeitnehmern, Abendschule für Erwachsene),
3. Einrichtungen zur religiösen Unterweisung (Sonntagsschule sowohl für Kinder als für Erwachsene),
4. Werksleihbücherei (300 Bände umfassend, mit Literatur sowohl unterhaltenden als belehrenden Charakters),
5. Blasmusikkapelle,
6. Sparbank,
7. Krankenfond (in den alle Strafgeder fließen),
8. Werksfestveranstaltungen,
9. Feuerwehr². — Frief führte 1876 unter der Überschrift „Einrichtungen zum Besten der Fabrikarbeiter“ einen Punkt „Seelsorge“³, was gar nichts Erstaunliches hat, da sowohl aus Deutschland als aus Frankreich, England und Schweden bekannt ist, daß dort im 19. Jahrhundert auf Veranlassung und auf Kosten der Unternehmer Fabrikgeistliche bestellt, Kirchen gebaut und religiöse Veranstaltungen getroffen wurden. — Ein umfassendes Verzeichnis von Betriebswohlfahrtseinrichtungen bot 1904 P. Mieck⁴, welcher unterscheidet Wohlfahrtseinrichtungen auf dem Gebiet

1. der Gesundheitspflege — Krippen, Kleinkinderbewahranstalten, Kinderhorte, Unterbringung schwächlicher, genesender oder erholungsbedürftiger Kinder und Frauen wie der Arbeiter selbst in Bädern und

¹ Zitiert von Katscher, L.: Englische Gartenstädte. In: Der Arbeiterfreund 42. Jg. (1904), S. 417.

² Proud, E. D.: Welfare work. London 1916. Anhang.

³ Frief: Die wirtschaftliche Lage der Fabrikarbeiter in Schlesien und die zum Besten derselben bestehenden Einrichtungen. Breslau 1876, S. 191.

⁴ Mieck, P.: Die Arbeiter-Wohlfahrts-Einrichtungen der industriellen Unternehmer in Rheinland und Westfalen. Berlin 1904.

Heilanstalten, Wöchnerinnenpflege, Bekämpfung der Trunksucht, Spielplätze und Turnhallen, Park- und Gartenanlagen, Bade- und Waschanstalten, Beschaffung billiger Lebensmittel und Kleidungsstücke, billigen Heizungsmaterials und sonstiger Gebrauchsgegenstände, Fabrikantinen und Kaffeeküchen, Speisesäle, Speisetransportwagen und Speiseanstalten —,

2. der Krankenpflege —, Betriebskrankenkassen, Knappschaftskassen, Familienkrankenkassen und Zuschußkassen, Krankenhäuser, Hüttenhospitäler und Polikliniken, Bekämpfung der Lungenschwindsucht,

3. der Fürsorge bei Unfall und Tod, Armut, Alter und Invalidität — Unfall- oder Verbandstationen, Arbeiterpensions-, Witwen- und Waisenkassen, Beschäftigung von Halbinvaliden und Altersschwachen mit leichten Arbeiten, Versorgungshäuser für Invalide und Altersschwache und für Waisen —,

4. des Sparkassen-, Unterstützungskassen- und Prämienwesens — Zwangssparkassen für minderjährige und unverheiratete Arbeiter, Fabriksparkassen, Hilfs- und Unterstützungsfonds, Dienstaltersprämien, Gewinnbeteiligung, Fleiß-, Qualitäts- und Ersparnisprämien, Bestimmungen der Arbeitsordnung über Arbeitszeit und Geldstrafen —,

5. des Wohnungswesens — Wohnhäuser für Arbeiterfamilien, Menagen und Schlafhäuser, Unterstützung der Arbeiter im Hausbau und Hauserwerb —,

6. der Erziehung und des Bildungswesens — Handarbeits- und Haushaltungsschulen, Fortbildungsschulen, Lehrlingswerkstätten, Arbeiterbibliotheken, Lesezimmer —,

7. der Pflege der Geselligkeit —, Fabrikvereine, Fabrikheime und Fabrikfeste —,

8. der Arbeitslosenfürsorge — Versicherungskassen gegen Arbeitslosigkeit, Überlassung von Garten- und Ackerland —.

Eine wissenschaftliche Prüfung und Würdigung der Industriegesundheitseinrichtungen kommt zu dem Ergebnis, daß sie zu einem ansehnlichen Teil Niederschläge einer betrieblichen Sozialpolitik darstellen, d. h., einer Sozialpolitik vom Betrieb aus, die nicht — jedenfalls nicht entscheidend — vom Betriebsinteresse bestimmt wird, sondern die im Bewußtsein einer sittlichen Verpflichtung, in menschlichem Erbarmen, nicht zuletzt in dem Bestreben zu einer Gesundung des Gesellschaftslebens wurzelt. Daneben sind Betriebsgesundheitseinrichtungen zu einem nicht geringen Teil Niederschläge einer sozialen Betriebspolitik, d. h. eines Zielstrebens, das auf Förderung des Betriebserfolges vermittlems besonderer Berücksichtigung arbeiterlicher und menschlicher Verhältnisse gerichtet ist¹. Inwieweit die Motive zur

¹ Vgl. über betriebliche Sozialpolitik und soziale Betriebspolitik, Geck: Staat-

Schaffung von Betriebswohlfahrtseinrichtungen auf Absichten sozialer Betriebspolitik zurückgehen, gibt eine — allerdings in ihrer Wichtigkeit der einzelnen Möglichkeiten nicht hinlängliche — Zusammenstellung von Boettiger¹. Nach ihm schließen die Motive als Wünsche ein:

1. den Produktionserfolg zu mehren,
2. den Wechsel der Arbeitsstätte herabzusetzen,
3. Arbeiter von bemerkenswerter Tüchtigkeit anzuziehen,
4. um Propaganda für das Unternehmen zu machen,
5. um die Zahl der Streiks und Arbeitsschwierigkeiten zu mindern,
6. die Arbeiter in ein Gefühl der Zufriedenheit mit den Bedingungen einzukullern, denen sie sonst lebhaft widersprochen hätten,
7. um niedrige Löhne zu verschleiern,
8. um Staatseinmischung auszuschalten mit dem Argument, daß sie nicht erforderlich ist,
9. um die Gewerkschaftsdisziplin zu brechen,
10. um Steuern auf den Gewinn zu vermindern durch Hebung der Kosten,

11. um einer menschenfreundlichen Regung, die aus dem Bewußtsein einer sozialen Pflicht heraus wächst, zu entsprechen,

12. um das Wohlergehen der Arbeiter zu fördern, was seine Wurzel haben kann in einem Pflichtgefühl, in einem sozialen Bewußtsein oder vielleicht in einem „mittelalterlichen Bewußtsein“, daß gute Werke die künftige Wohlfahrt der Seele gewährleisten. — Naturgemäß finden wir nicht selten Maßnahmen, die sowohl auf betriebliche Sozialpolitik als auf soziale Betriebspolitik zurückgehen, wie es wiederum auch Einrichtungen, vorzüglich bei großen Unternehmungen gibt, deren Vorhandensein nicht motiviert werden kann, die vielmehr als selbstverständlich zu einem großen Unternehmen gehörig gelten.

Die Maßnahmen betrieblicher Sozialpolitik und sozialer Betriebspolitik beschränken sich nicht auf die Schaffung und Unterhaltung von Wohlfahrtseinrichtungen, sondern erstrecken sich — bei den einzelnen Unternehmen in verschiedenem Ausmaße — auf alle irgendwie arbeiter- und arbeitsrelevanten Tatbestände. Sie sind deshalb zu den Hauptauslösern vieler der hier behandelten Wandlungen in den sozialen Betriebsverhältnissen geworden. Als Geschichtskuriosa mögen noch angemerkt sein die Tatsachen, daß schon um 1890 in der von Max Roesler geleiteten Wächtersbacher Porzellanfabrik turnerische Ausgleichsübungen stattfanden² und in einer deutschen Schokoladenfabrik das Tanzen ge-

liche Sozialpolitik — Gesellschaftspolitik — Betriebliche Sozialpolitik. In: Soziale Praxis 40. Jg. (1931).

¹ Boettiger a. a. O. S. 268.

² Im Schlierbacher Fabrikboten Nr. 9 vom 16. Februar 1889 heißt es: „... eifrig Zimmerturnen getrieben. Täglich balgen sich drei Abteilungen von zehn bis vier-

pfllegt wurde, „um die jungen Mädchen geschickt zu machen“¹. Die Dintabestrebung der „Wendigkeit“ hat also ihre Vorläufer aufzuweisen. Beachtung verdient auch die Tatsache, daß von den Unternehmern im 19. Jahrhundert eingerichtete Arbeiterbildungsschulen für die Ausbildung jüngerer Arbeiter — eine Art von Werkschulen mit Lehrwerkstätten — meist am mangelnden Interesse der Arbeiter, der alten und der jungen, scheiterten².

Die objektiv als sozialpolitische Maßnahmen zu bewertenden Verfügungen sind nicht auch stets subjektiv als solche getroffen worden, als Ausflüsse eines bewußten Strebens. Daß ein solches aber auch in der Frühzeit der Fabrikindustrie vorkam beweist nicht nur Robert Owen, sondern z. B. auch gegen 1850 der belgische Fabrikant Hemptinne. Dieser sah das soziale Elend seiner Zeit, wie es u. a. Villermé geschildert hat, und bewirkte folgende zeitgeschichtlich charakteristische Vorkehrungen:

a) „sittlich religiöse.

1. Um der Unwissenheit der Kinder entgegenzuwirken, von denen unter 60 von 12—18 Jahren nur 5 lesen konnten, eröffnete er eine Sonntagsschule, in der sie, außer jenem Unterricht die ersten christlichen Eindrücke und die Kenntnis ihrer Pflichten gegen Gott und den Nächsten erhalten.

2. Große Strenge in Beziehung auf die Sittlichkeit, sowohl außerhalb als innerhalb der Anstalt und augenblickliche Entlassung im Falle schlechter Aufführung.

3. Abstellung des Feierns am Montage und der Maschinenreinigung am Sonntage, sowie jeder an diesem Tage nicht unumgänglich nötigen Arbeit.

4. Löhnung der Arbeiter am Sonnabend morgen — statt abends oder Sonntag morgens... um den Arbeiter der Verlockung der Schenke in dem Augenblicke zu entziehen, wo er gerade müßig und von der Arbeit abgespannt ist...

5. Trennung der Geschlechter, und Entlassung jedes derselben nach dem Zwischenraume von etwa einer Viertelstunde.

6. Eine kleine Sammlung guter Bücher.

7. In Verbindung mit der Sonntagsschule, die von den Brüdern der christlichen Schulen geleitet wird, ist noch ein geräumiger Turnplatz zu einigen gymnastischen Übungen und Spielen eingerichtet — in der Absicht, die jungen Burschen und Knaben den ganzen Sonntag dort zu

zehn Mann je eine halbe Stunde mit eisernen Hanteln und hölzernen Stäben herum, strecken und biegen die Beine auf Kommando nach allen Richtungen.“

¹ Post und Albrecht a. a. O., Bd. II, 1. Teil S. 161—162.

² So z. B. die Schulen von Joh. Quistorp um 1860 (vgl. Concordia 3. Jg., 1873, S. 73—74) und J. C. van Marken um 1885 (vgl. van Marken, J. C.: Die soziale Organisation in der Industrie. Delft 1900. S. 37—39).

fesseln und zu unterhalten, und sie so fern von den Schänken und Tanzsälen angenehm zu beschäftigen. . . .

8. Während der Erholungszeit des Frühstücks und Vesperbrotes müssen sich die Arbeiter in diesem Hofe versammeln, wo sie sich mit den verschiedenen Spielen unterhalten. Dies schneidet die Gelegenheit ab zu verderblich wirkenden Unterhaltungen.

9. Kinder unter 12 Jahren dürfen nicht angestellt werden“.

b) „zur Förderung des materiellen Wohles“

1. wurde eine Krankenkasse gestiftet,

2. „zahlt Herr Hemptinne den Arbeitern einen etwas größeren Tage-
lohn, als den gewöhnlichen; denen aber die stückweise arbeiten liefert er bessere Stoffe, so daß die Arbeit ihnen dadurch erleichtert wird und sie instande sind mehr zu verdienen. Der Eigentümer selbst aber hat gefunden, daß er sich gut dabei stehe und sein Erzeugnis ihm nicht höher komme, als seinen Mitbewerbern, da er die Wahl unter den Arbeitern hat und jeder mit mehr Fleiß und Aufmerksamkeit arbeitet, um nicht entlassen zu werden.

3. Bewilligt er dem Arbeiter eine Art Prämie, um ihn zur Arbeit anzuspornen und gewissermaßen seinen Anteil dafür zu gewinnen. . . . Der Wochenlohn und demgemäß die Erzeugung, hat seitdem um ein Drittel zugenommen. . . . Seit den Arbeitern die Hälfte des Ersparnisses an Öl bewilligt wurde, hat der Verbrauch um ein Drittel sich vermindert.“

4. Die Arbeitszeit wurde verkürzt auf 72 Stunden wöchentlich einschließlich der Reinigung, während sie in allen anderen Gewerbsstätten mit Ausnahme von vier 81 Stunden betrug¹.

Wie die Auffassungen der Unternehmer bezüglich ihrer Stellung im Betrieb und bezüglich ihrer Aufgabe sich wandelten, so wandelten sich auch ihre Maßnahmen oder deren Charakter. Faßt man den Begriff der sozialen Bestrebungen der Unternehmer — wie hier — weit, sodaß er ebenso Maßnahmen sozialer Betriebspolitik wie betrieblicher Sozialpolitik einschließt, so lassen sich als Grundlinien der Entwicklung etwa bezeichnen die Wege 1. von der liberalen a) zur humanitären und ökonomisch-rechtlichen, b) zur humanitären und menschenökonomischen, c) zur humanitären, protektoralen und ökonomisch-rechtlichen, d) zur humanitären und paternalistischen, e) zur ökonomisch-rechtlichen und kooperativen, f) zur ökonomisch-rechtlichen und menschenökonomischen, 2. von der paternalistischen a) zur humanitären und ökonomisch-rechtlichen oder menschenökonomischen, b) zur protektoralen und ökonomisch-rechtlichen, c) zur kooperativen, d) zur ökonomisch-rechtlichen und menschenökonomischen Politik, wobei unter menschenökonomischer sozialer Betriebspolitik die um die letzte Jahr-

¹ Mitteilungen des Central-Vereins für das Wohl der arbeitenden Klassen. 7. u. 8. Lieferung, 1850, S. 141—144.

hundertwende allmählich aufkommende und noch zu erklärende moderne soziale Betriebspolitik zu verstehen ist. Wenn man dagegen — wie es oft geschieht — unter sozialer Betriebspolitik versteht schlechtweg die Berücksichtigung der menschlichen Besonderheiten des Produktionsfaktors Arbeiter, so muß als ihr Ausgangspunkt die Betriebswohlfahrtspflege gelten, die als soziale Betriebspolitik bis gegen Ende des 19. Jahrhunderts fast beherrschend das Feld behauptete, alsdann für große Betriebe zu einer gewissen Selbstverständlichkeit herabsank und einer neuen, wegen des starken Mitschwingens ökonomischer Erwartungen bei einer größeren Berücksichtigung menschlicher Eigenarten im Betrieb als menschenökonomisch bezeichnbaren sozialen Betriebspolitik das Feld räumte, zuerst langsam, sodann in der Nachkriegszeit stärker. Die Erwägungen dieser menschenökonomischen sozialen Betriebspolitik gehen aus von Vergleichen zwischen Maschinenart und Maschinenbehandlung einerseits sowie Menschenart und Menschenbehandlung im Betrieb andererseits, wie sie beispielsweise in dem oben angeführten Wort von Robert Owen bereits Ausdruck fanden und später insbesondere von Ingenieuren, wie E. Cheysson in Frankreich und C. Bach in Deutschland, wiederholt benutzt wurden, um auf eine vernachlässigte Aufgabe einleuchtend hinzuweisen¹. Bei L. K. Frankel und A. Fleisher erhielt 1924 der Ausgangspunkt der modernen sozialen Betriebspolitik folgende Formulierung: Infolge der Zerstörung der persönlichen Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern erstreckte sich das Interesse des Arbeitgebers nur auf das Besitzen und nicht auf das Erhalten einer Arbeitskraft. „Aber die Erhaltung der geistigen und physischen Vitalität des Arbeiters, welche eine starke und willige Anstrengung möglich macht, ist eine wesentliche Voraussetzung für die moderne maschinisierte Industrie... Allein die Wirtschaftlichkeit verlangt Anpassung zwischen Arbeit und Arbeiter und betrachtet den Dienst am Arbeiter als integralen Teil der Produktion“². W. D. Scott und R. C. Clothier erklärten: Vor einigen Jahren erkannten weitschauende Arbeitgeber, „daß sowohl das Geistige der Arbeiter als auch ihr Körper im Betrieb berücksichtigt werden müssen und daß ihre geistige Verfassung viel mit dem Wert ihrer Dienste zu tun hat“. Ihre „umstürzende Lehre“ lief deshalb darauf hinaus, „daß die Arbeiter gewisse unveräußerliche Rechte als menschliche Wesen haben und daß die Industrie diese Rechte anerkennen muß“. So kam es zu der Betonung, „daß die Industrie eine moralische Verpflichtung habe, nicht nur ihren Arbeitern die Möglichkeit zur Wahrnehmung dieser Rechte zu bieten, sondern auch ihnen zu helfen und sie

¹ Vgl. Geck: Der Sozialingenieur. In: Technik und Wirtschaft 23. Jg. (1930), S. 193—194.

² Frankel, L. K. und Fleisher, A.: The human factor in industry. New York 1924, S. 1—2.

zu ermutigen, aus sich selbst und aus ihrem Leben so viel wie möglich zu machen“¹.

In welcher Art moderne Unternehmensleitungen ihrer entsprechenden Aufgabe sich entledigen, zeigt beispielsweise die Western Electric Company in Chicago, die sich an ihre Arbeitnehmer wandte mit der Frage, was sie in ihrem Arbeitskreise gern hätten und unangenehm empfänden, um durch die Auswertung der Antworten eine gebesserte Haltung der Arbeiter zum Betrieb zu erzielen². Zahlreiche auf der gleichen Ebene liegende Maßnahmen, wie etwa bei der Westinghouse Electric and Manufacturing Company in East-Pittsburg die Proklamation eines Rechtes mit der Direktion selbst verhandeln zu dürfen für jeden Arbeiter (right of conference with the management) und die Abhaltung gemeinsamer Beratungen zwischen Unternehmensleitung und Arbeitervertretern in einem Joint Conference Committee über für die Gesamtheit der Arbeiter beabsichtigte Regelungen, sind ebenso wie diese Umfrage als Mittel zur Schaffung einer den Arbeitern angenehmen Betriebsatmosphäre zu betrachten, welche die Arbeiter ihre Tätigkeit leichter tragen läßt und der Unternehmung in einem hieraus sich ergebenden höheren Wirtschafts-erfolg zugute kommt.

Während diese menschenökonomische soziale Betriebspolitik in den V. St. von Amerika sich bereits Anerkennung errungen hat, sind in Deutschland bislang nur spärliche Ansätze zu ihr — z. B. bei den Borsigwerken³ — vorhanden, und auch in England und Frankreich dringt die neue Auffassung nur ganz allmählich vor.

Diese Tatsache kann denjenigen nicht verwundern, der die soziale Betriebsgeschichte auch nur ein wenig kennt. Zwar lassen sich seit Beginn der industriellen Revolution zu allen Zeiten Unternehmer nachweisen, die sich einer sittlichen Verpflichtung ihren Arbeitern gegenüber bewußt waren und dieser auf manche Art zu entsprechen suchten, selbst fühlbare Opfer für ihre Arbeiter brachten — z. B. durch Nichtentlassung der Arbeiter in Krisenzeiten —. Jedoch, weit größer war die Zahl jener Unternehmer insbesondere der industriellen Frühzeit, die ihrer mensch-

¹ Scott, W. D. und Clothier, R. C.: *Personnel management*. Chicago und New York 1926, S. 6—8. — Der bisher einzige Versuch einer Darstellung der Entwicklungsgeschichte sozialer Betriebspolitik ist die Skizze von Leiserson, W. M.: *Contributions of personnel management to improved labor relations*. In: *Wertheim Lecture Series on Industrial Relations*. Harvard University Press 1929, S. 129—135.

² Vgl. Putnam, M. L.: *Improving employee relations. A plan which uses data obtained from employees*. In: *The Personnel Journal*. Vol. 8 (1929/30), S. 314 bis 325. Vgl. hier auch vol. 9 (1930/31) S. 281—289; Richards, John R.: *Interviewing industrial employees*.

³ Vgl. Landmann, H.: *Betriebspolitik*. In: *Der Arbeitgeber* 20. Jg. (1930), S. 61—67 und S. 90—95. Derselbe: *Die betriebspolitischen Bestrebungen der Borsig-Werke*. In: *Probleme der sozialen Betriebspolitik*. Hrsg. von G. Briefs. Berlin 1930, S. 37—57.

lichen Aufgabe nicht gerecht wurden¹. Gar manche von ihnen würden gern dem Zuge ihres Herzens gefolgt sein und den Arbeitern wohlgetan haben; aber eine unüberschreitbare Schranke versagte es ihnen: der Konkurrenzkampf gegenüber jenen selbstischen Unternehmern, die entweder gleichgültig gegen das Schicksal ihrer Arbeiter waren, oder die nur ihren Vorteil suchten, schnell reich werden wollten. Obwohl es nicht angeht, diese Unternehmer alle als gewissenlos zu bezeichnen — die Besonderheit der jeweiligen zeitgeschichtlichen Lage mit der wesentlich traditionsbestimmten Andersartigkeit der Menschen von „unten“ und „oben“ gestattet das nicht —, so kann über die Verwerflichkeit ihres Handelns, insbesondere des Mißbrauchs ihrer Macht kein Zweifel bestehen. Erinnert sei an die verschiedenen Arten der Ausbeutung zahlreicher junger und erwachsener Arbeiter im 19. Jahrhundert — durch Unternehmer: Entlohnung in Waren (Truck), Akkordsatzbeschneidung usw.; durch Meister: Lohnkürzung, Zwang zum Kauf in von Meistern besessenen Kantinen oder Läden usw.; Auswüchse, die aber zum Teil schon aus der vorindustriellen Zeit bekannt sind —; an das elende Schicksal von Kindern zwischen 6 und 14 Jahren, die zwölf, vierzehn, selbst sechzehn Stunden täglich arbeiten mußten, einer harten Zucht durch Aufseher unterworfen und nicht selten Mißhandlungen durch Aufseher oder Fabrikanten ausgesetzt waren; an jene englischen Verhältnisse Ende des 18. Jahrhunderts, wo Armenkinder „in engen, an die Fabrik anstoßenden Gebäuden untergebracht und zu langer Arbeit angehalten wurden, Tag und Nacht wurde gearbeitet und die Betten, sagte man, wurden nicht kalt, da eine Reihe Kinder sich zur Ruhe legte, wenn die andere eben zur Arbeit ging und man für die Zahl der Kinder eben nur die Hälfte Betten aufstellte“². Der Machtmißbrauch der Unternehmer beschränkte sich nicht auf das Betriebsleben, auf willkürliche Entlassungen, Strafen, so-

¹ Michelet, J.: *Le peuple*. Paris 1846, S. 72—73 sagt: „Ce qui est curieux à observer, c'est que les seuls (bien peu nombreux) qui se préoccupent du sort de l'ouvrier, ce sont parfois de très petits fabricants qui vivent avec lui d'une manière patriarcale, ou bien au contraire les très-grandes et puissantes maisons, qui s'appuyant sur des fortunes solides, sont à l'abri des inquiétudes ordinaires du commerce. Tout l'intervalle moyen est un champ de combat sans pitié.“ Das ist nicht ganz richtig. Es lassen sich Unternehmer der verschiedenen Industrien mit verschiedener Betriebsgröße und Kapitalfähigkeit nachweisen, die am Schicksal ihrer Arbeiter Anteil nahmen. — Bei Hutt, W. H.: *The factory system of the early 19th century*. In: *Economica*. März 1926 S. 92 heißt es übrigens: „The chief obstacle to amelioration appears to have been apathy — the apathy of ignorance — rather than the cupidity of manufacturers. Masters and men, particularly the men, simply could not be brought to believe that certain practices were dangerous or injurious to health. The operatives were very slow to learn.“ — Nicht ganz mit Unrecht ist bei Engels, Friedrich: *Die Lage der arbeitenden Klasse in England*. 2. A. Stuttgart 1892, S. 152 die Rede vom „Anfange der Fabrikindustrie, wo die meisten Fabrikanten Emporkömmlinge ohne Bildung“ waren.

² v. Plener, E.: *Die englische Fabrikgesetzgebung*. Wien 1871, S. 1—2.

gar Verbot der Unterhaltung im Betrieb¹ usw., sondern erstreckte sich darüber hinaus auf die Boykottierung irgendwie allgemein von Unternehmenseite gekennzeichneten Arbeitern durch schwarze Listen, ja machte nicht einmal vor dem Privatleben der Werksangehörigen Halt. Das geschah nicht nur bei den in etwa entschuldbaren, aber die Lage der Zeit völlig verkennenden patriarchalisch-despotisch eingestellten Unternehmern, sondern auch bei solchen Unternehmern, die nur bewußt die Arbeiter in ihrer Hand halten wollten. „Man kommandierte seine Arbeiter in das Wahllokal und zwang sie, den ihnen überreichten Stimmzettel mit dem Namen des ‚Ordnungsmannes‘ in der erhobenen Hand, den Wahlkontrolleuren sichtbar, zu tragen, bis er in der Wahlurne verschwunden war; man beschränkte sie in der Wahl ihrer Lektüre, in Sonderheit der Tageszeitungen“². Einen Sozialdemokraten oder einen Zentrumsmann zu wählen, war für den Arbeiter gefährlich, wegen der Möglichkeit der Bestrafung, Entlassung und der Boykottierung. Georg Wieber, der Vorsitzende des christlichen Metallarbeiter-Verbandes, wies noch vor einiger Zeit aus eigener Erfahrung auf diese Dinge hin und berichtete u. a., daß die christlichen Gewerkschaften in den Anfangszeiten ihrer Bewegung sich ganz versteckt in kleinen Zimmern versammeln mußten, um der Aufmerksamkeit der Unternehmer zu entgehen. Im Jahre 1880 verbot Stumm seinen Arbeitern das Lesen des fortschrittlichen „Neunkirchener Tageblattes“ unter Androhung der Entlassung — wie noch 1903 ein Bergrat des Saarreviers Zentrumszeitungen in Schlafhäusern verbot —; selbst auf Arbeiter, welche Wirtschaften besuchten, in denen das Blatt gehalten wurde, oder deren Frauen das Blatt austrugen, soll die Drohung erstreckt worden sein³. Mancherorts wurde den Arbeitern auch die Gründung eigener Konsumvereine verwehrt und die Arbeiter mehr oder weniger offen gezwungen, bei ihrem Werk zu kaufen.

¹ Soziale Praxis 19. Jg. (1910), S. 1114 berichtet, daß ein Arbeitgeber, der einer Arbeiterin das Sprechen mit den Kameradinnen bei der Arbeit verboten und sie wegen Übertretung dieses Verbots ohne Kündigungsfrist entlassen hatte, vom Gewerbegericht zum Ersatz des Lohnentganges während der Kündigungsfrist verurteilt wurde, weil gelegentliches Reden während der Arbeit trotz eines allgemeinen Unterhaltungsverbots keinen Grund zu sofortiger Entlassung sei. — Unterhaltungsverbote sollen heute noch in den Vereinigten Staaten von Amerika bestehen. Vgl. hierzu die grundsätzlichen Bemerkungen bei Watts, F.: Die psychologischen Probleme der Industrie. Berlin 1922, S. 148.

² Art'l, H. St.: Richard Roesicke. Berlin 1904, S. 16—17.

³ Herkner, H.: Die Arbeiterfrage. 8. A. 1. Bd. Berlin und Leipzig 1922, S. 428 bzw. Günther, A., a. a. O. S. 156 und weiter S. 151—163. — Vgl. aber auch die Erklärung Robert Boschs aus dem Frühjahr 1913: „Ich sehe mich zu der Erklärung veranlaßt, daß es mir gleichgültig ist, ob die bei mir beschäftigten Arbeiter und Arbeiterinnen organisiert sind oder nicht und welcher Organisation sie angehören. Ich stehe auf dem Standpunkt, daß in dieser Hinsicht ein jeder tun oder lassen kann, was er für gut hält.“ Zitiert von Debatin, O.: Wie man im Hause Bosch denkt. In: Werk und Beruf 2. Jg. (1930), S. 108.

Dieser — hier im Einzelnen nicht verfolgbare — Mißbrauch der unternehmerischen Macht sowie die Gleichgültigkeit zahlreicher Unternehmer gegenüber dem Schicksal ihrer Arbeiter bewog die staatlichen Leiter der Industrieländer, den Unternehmern betriebliche Freiheitsbeschränkungen und Verpflichtungen aufzuerlegen¹. Dies geschah erstmals im Jahre 1802 durch die englische Moral and Health Act, die vorschrieb, daß kein Kind weder während der Nacht — d. h. zwischen 9 Uhr abends und 6 Uhr morgens — noch mehr als 12 Stunden am Tage beschäftigt werden dürfe, und daß jede Fabrik eine genügende Anzahl von Fenstern besitzen und zweimal jährlich innen weiß getüncht werden müsse. Nachdem dann 1819 ein neues englisches Gesetz die Beschäftigung von Kindern unter 9 Jahren in Baumwollspinnereien ganz verbot und diejenige von Jugendlichen unter 16 Jahren dort mit 12 Tagesstunden begrenzte, hat nicht nur die englische Fabrikgesetzgebung eine immer weiter ins Einzelne gehende Entfaltung genommen, sondern auch die deutsche — voran die preußische, die 1839 mit einem „Regulativ über die Beschäftigung jugendlicher Arbeiter in Fabriken“ einsetzte und 1845 eine „Allgemeine Gewerbe-Ordnung“ folgen ließ — und die französische — die ihren Lauf 1841 ebenfalls mit einem Kinderschutzgesetz begann — sowie diejenige zahlreicher kleiner Länder. Wie bereits früher bemerkt, bedeuten die Fabrikgesetze im Wesentlichen eine Beschränkung des Handelns und eine Pflicht zum Handeln der Unternehmer im Hinblick auf den Schutz des Menschen Arbeiter und seiner Arbeitskraft, seines Lebens und seiner Gesundheit; sie können hier aus Raumgründen nicht weiter erörtert und brauchen wegen der üblichen Behandlung in der Geschichte der Sozialpolitik hier nicht genauer verfolgt zu werden². Hervorgehoben sein mag nur die soziologisch interessante Tatsache, daß nach langem Zögern und nach verschiedenen mißlungenen Versuchen die Gesetzgeber sich allgemein entschlossen, betriebsfremde Menschen, Gewerbeinspektoren oder Gewerbeaufsichtsbeamte, zur Kontrolle der sozialen Verhältnisse in die Betriebe hineinzuschicken. England ging 1833 mit der Bestellung von Fabrikinspektoren voran, Preußen folgte

¹ Vgl. oben S. 96—97. — Gelegentlich haben auch Kommunen in die Betriebsfreiheit eingegriffen. So befahl — da es auffiel, daß Spinnerinnen oft Knaben, Spinner oft Mädchen als Rattacheure wählten —, der Bürgermeister von Amiens 1821 durch Verordnung den Spinnern und Spinnerinnen der Manufakturen, als Hilfskräfte nur solche des gleichen Geschlechts zu nehmen, um der Verführung und dem Mißbrauch der Abhängigkeit vorzubeugen (Villermé a. a. O. S. 292—293).

² Vgl. z. B. Bauer, St.: Artikel „Arbeiterschutzgesetzgebung“. In: Handwb. d. Staatswiss. 4. A. I. Bd. (1923); Sinzheimer, H.: Artikel „Arbeitsrecht“. Ebenda; Köttgen, A.: Artikel „Gewerbegesetzgebung“. Ebenda IV. Bd. (1927); Hutchins, B. L. and Harrison, A.: A history of factory legislation. Westminster 1903; Handbuch des Arbeiterschutzes und der Betriebssicherheit. Hrsg. von Fr. Syrup. 3 Bde. Berlin (1927).

1853 und Deutschland allgemein 1878¹. Seit 1889 wurden zuerst in Kanada und den Vereinigten Staaten von Amerika, einige Jahre später in England und Deutschland auch weibliche Gewerbeaufsichtsbeamte in Dienst genommen². Daneben ist das teilweise bereits verwirklichte Bestreben zu vermerken, eine Anzahl von Arbeitern in die Gewerbeaufsicht hineinzunehmen³. In der Tschechoslowakei gibt es innerhalb der Gewerbeinspektorate besondere Jugend-Inspektorate.

Indessen, da es den Staaten infolge der Beschränktheit ihrer Wirksamkeit weder möglich ist, alle sozial erforderlichen Handlungen der Unternehmer vorzuschreiben, noch die Erfüllung der vorgeschriebenen Verpflichtungen zu überwachen, blieb immer ein beträchtlicher Machtbereich für die Unternehmer, der mit dem fortschreitenden Erwachen der Arbeiter zu zielbewußtem Wollen in steigendem Maße zum — vorzüglich, wenn auch bei weitem nicht ausschließlich durch Lohnstreitigkeiten bestimmten⁴ — Kampfraum zwischen den beiden Arbeitsparteien

¹ Vgl. Die Arbeitsaufsicht. Ihre Entwicklung und derzeitige Lage in verschiedenen Ländern. Genf 1923; Weyer, O. W.: Die englische Fabrikinspektion. Tübingen 1888; Poerschke, St.: Die Entwicklung der Gewerbeaufsicht in Deutschland. 2. A. Jena 1913; Raab, F. und Meyer, W.: Die Organisation der staatlichen Gewerbeaufsicht. Sonderheft der Zeitschrift „Reich und Länder“. Stuttgart und Berlin 1928; Durand, E.: L'inspection du travail en France de 1841 à 1902. Paris 1902.

² Esche, A.: Die Gewerbeaufsicht. In: Der Arbeiterfreund. 43. Jg. (1905), S. 273.

³ Preller, L.: Arbeitnehmer in der Gewerbeaufsicht. In: Gewerkschafts-Zeitung. 39. Jg. (1929), S. 338—342; Derselbe: Mittlere Gewerbeaufsichtsbeamten im Freistaat Sachsen. In: Die Soziale Praxis. 39. Jg. (1930), Sp. 618—622.

⁴ Die durch Lohnangelegenheiten gegebenen sozialen Verhältnisse im Betrieb, bedürfen in einer geschichtlichen Darstellung zur Betriebssoziologie besonderer Betrachtung, die jedoch hier wegen des Fehlens von Vorarbeiten nicht geboten werden kann. Einiges Material bieten die „Untersuchungen über die Entlohnungsmethoden in der deutschen Eisen- und Maschinenindustrie“, herausgegeben im Namen des Zentralvereins für das Wohl der arbeitenden Klassen. Berlin 1906 ff., z. B. Jeidels, O.: Die Methoden der Arbeiterentlohnung in der rheinisch-westfälischen Eisenindustrie. Berlin 1907. — Vgl. z. B. die Unternehmerauffassungen von F. Harkort, daß alle Arbeiten soweit wie möglich in Akkord zu vergeben sind, „wodurch die Aufsicht weniger mühsam wird“ (Matschoss: Friedrich Harkort, S. 17) und der Inhaber der Firma König & Bauer bezüglich ihrer Abneigung gegen den Einzelakkord: „Derselbe, meinen sie, führe zu rücksichtslosem Egoismus und zerstöre jeden Gemeingeist; er bilde eine unversiegbare Quelle von Zwistigkeiten zwischen dem Arbeitgeber und den Arbeitnehmern, noch mehr aber eine ewige Quelle des gegenseitigen Haders und Neides unter den letzteren selbst; er demoralisiere, weil er jeden lediglich zur Mehrung des eigenen persönlichen Gewinnes antreibe und dabei zur äußersten Rücksichtslosigkeit gegen den Arbeitgeber, noch mehr aber gegen seine Mitarbeiter veranlasse, zu einer Rücksichtslosigkeit, wozu ja überhaupt der Mensch nur allzu viel Anlage besitze“ (Emminghaus, A.: Gruppenakkorde in Fabriken. In: Der Arbeiterfreund 9. Jg., 1871, S. 4—5). Eine manche Reibungen ausschaltende Akkordordnung hatte z. B. um 1870 die Firma K. & Th. Möller zu Brackwede. Es gab dort neben Akkorden auf Grund von Akkordtabellen

wurde. In der industriellen Frühzeit, als die staatlichen Eingriffe in die Betriebsfreiheit sozusagen noch fehlten, gaben Arbeiter ihrer Not und Verbitterung gelegentlich Ausdruck durch die „Maschinenstürmerei“, indem sie Maschinen unbrauchbar machten und Fabriken in Brand steckten; es gab sogar eine revolutionäre Arbeitersekte, die Luddites, die sich die Zerstörung der Fabriken zum Ziel setzten¹. Im Rheinland rotteten sich bei Krisen — z. B. 1828 und 1848 — Weber zusammen und erreichten durch Fenstereinwerfen die Aufstellung von Lohnlisten, ohne aber längeren Erfolg zu haben. Obwohl auch heute noch kleine Gruppen der Arbeiter, die Syndikalisten, als Kampfweise die sogenannte direkte Aktion — passive Resistenz, Cacanny (absichtliches langsames Arbeiten), Sabotage (gewollte Verhinderung des Arbeitserfolges durch Beschädigung von Maschine oder Werkzeug, durch fehlerhafte Arbeit usw.) — anwenden, haben die Arbeiter doch mehr und mehr die Möglichkeit benutzt, durch Vereinigungen unter sich, durch Gewerkschaften, den Unternehmern eine eigene positiv wirksame Macht entgegenzustellen. Da aber nicht nur die Arbeiter von den Unternehmern, sondern auch die Unternehmer von den Arbeitern abhängig sind, erschien es den Unternehmern und ihren als Gegenspieler der Gewerkschaften entstandenen Arbeitgeberverbänden mit dem Erstarken der Gewerkschaften und dem Machtgewinn der Arbeiter vorteilhaft, ihren alten Standpunkt „Mit Arbeitern verhandeln wir nicht“² mehr oder weniger zu verlassen. Hatte sich schon in der industriellen Frühzeit die durch Facharbeitermangel gegebene Machtposition einzelner Arbeiter und Arbeiterkategorien dahin ausgewirkt, daß die Unternehmer diesen eine bevorzugte Behandlung gewähren mußten, so gingen seit dem Aufkommen der Gewerkschaften manche Unternehmer dazu über, ihren Arbeitern Zugeständnisse zu machen, um sie aus den Gewerkschaften

mündlich zwischen Meistern und Arbeitern vereinbarte Akkorde; diese wurden sofort in ein Akkordbuch eingeschrieben, wobei sich die Arbeiter von der Richtigkeit der Eintragung auf der Stelle überzeugen durften. Vor Abgabe von Offerten zu größeren Arbeiten verabredete die Firma nicht selten die Akkordsätze mit ihren Arbeitern und reichte auf Grund dieser Vereinbarung die Offerte ein, wie sie auch bei größeren Aufträgen schriftliche Verträge mit den Arbeitern abschloß. Mit Hilfe eines Akkordregulierungsbuches fand eine Nachprüfung der Akkordverdienste statt, um einen Maßstab für die Richtigkeit der Akkordsätze zu haben, wobei man von der Erwägung ausging, daß der Akkordverdienst pro Stunde 25 bis 50 Prozent höher sein müsse als der Stundenlohn betragen haben würde. Vgl. Möller, K.: Über die Arbeiterverhältnisse der Maschinenfabrik, Kesselschmiede und Gießerei von K. & Th. Möller zu Brackwede bei Bielefeld. In: Der Arbeiterfreund 10. Jg. (1872), S. 157—158.

¹ Vgl. z. B. Michels, R.: Psychologie der antikapitalistischen Massenbewegungen. In: Grundriß der Sozialökonomik IX. Abtlg., I. Teil. Tübingen 1926, S. 311—312; Engels, F., a. a. O. S. 223—225.

² So äußerte sich zurzeit eines großen Ausstandes westfälischer Bergarbeiter um 1890 ein Unternehmervertreter, ein Bergassessor (Artl a. a. O. S. 25).

und um die Gewerkschaften aus ihrem Betrieb zu halten. Nur wenige Unternehmer erkannten in den Gewerkschaften durch die soziale Entwicklung notwendig gewordene Sozialgebilde; solche Unternehmer, wie z. B. Léon Harmel, förderten denn auch die Gewerkschaften. Einer seit Ende des 19. Jahrhunderts allgemein sich durchsetzenden Periode des zu Tarifvereinbarungen¹ führenden Verhandeln zwischen Arbeitgebervereinigungen und Gewerkschaften folgte allmählich seit etwa 1920, stärker seit 1925 — bislang allerdings nur in den Vereinigten Staaten von Amerika — eine neue Periode des unmittelbaren Verhandeln zwischen Unternehmensleitung und Gewerkschaft, die Periode der „Union Management Cooperation“. Besondere Aufmerksamkeit haben erregt die Zusammenarbeit bei der Baltimore & Ohio Railroad, das Mitten Mahon Agreement² sowie der Vertrag der Firma The Naumkeag Steam Cotton Company in Salem (Massachusetts) mit der Gewerkschaft United Textile Workers of America. Zwischen den beiden letzteren ergab sich 1919 ein in einem Streik durchgeführter Kampf um die Anerkennung der Gewerkschaft, nach dessen Beendigung ein gemeinsames Studienkomitee eingesetzt wurde mit einem von der Gewerkschaft gewählten und von der Gesellschaft angestellten Ingenieur an der Spitze. „Die gemeinsamen Untersuchungen führten zu neuen Methoden für die Ausschaltung der Vergeudung, zur Entwicklung neuer Maschinen und Verfahren, zur Verbesserung von Qualität und Arbeitsverfahren und somit zu höheren Löhnen, regelmäßigerer Beschäftigung und günstigeren Arbeitsbedingungen“³. Im Laufe der Zeit ist die Zusammenarbeit zwischen der Betriebsleitung und der Gewerkschaft immer enger geworden. Durch einen Vertrag von 1927 wurde die Gewerkschaft von der Leitung anerkannt „nicht nur als wünschenswert bezüglich der Wohlfahrt und des Schutzes ihrer Mitglieder, sondern auch wünschenswert für die Werksleitung, insofern als die Zusammenarbeit mit ihren Mitgliedern wesentlich ist für den fortgesetzten und erfolgreichen Gang der Fabriken“.

¹ Vgl. hierzu z. B. Legien, C.: Tarifgemeinschaften und gemeinsame Verbände von Arbeitern und Unternehmern. In: Sozialist. Monatshefte 6. Jg., Bd. 1 (1902), S. 27 ff.

² Vgl. außer den laufenden Berichten seit 1925 im American Federationist über B. & O. Railroad die von der American Federation of Labor, Washington, 1925 herausgegebene Broschüre: Union Management Cooperation; über Mitten Mahon Agreement zwischen T. E. Mitten sowie A. A. Mitten von der Philadelphia Rapid Transit Company und W. D. Mahon sowie O. L. Mahon von der Amalgamated Association of Street and Electric Railway Employes of America vgl. Service Talks (herausgegeben vom Mitten Management, Inc.) 27. März 1928. Vgl. auch die kritische Darstellung zum M. M. Vertrag in Locomotive Engineers Journal. Vol. 63 (Cleveland 1929), S. 186.

³ Mitteilungen des Intern. Rationalisierungs-Institutes 4. Jg. (1930), S. 87. Vgl. ebenda S. 192—193. — Vgl. auch die ausführlichen Darlegungen in drei Aufsätzen des American Federationist. Vol. 37 (1930), S. 281—301.

In monatlichen Konferenzen der Vertreter beider Teile werden sowohl wirtschaftliche als technische und soziale Fragen des Betriebs gemeinschaftlich besprochen¹. Allein, selbst in einem Lande, wie die Vereinigten Staaten von Amerika, wo ein solch starker Ansatz zur „Betriebsdemokratie“ wie dieser möglich ist, und wo seit langen Jahren eine Reihe von Unternehmern sich verpflichteten, nur Gewerkschafter zu beschäftigen (closed shop²), blieb die Zahl der Gewerkschaftsfeinde nicht gering. In den ersten Nachkriegsjahren wurde durch eine „open shop“-Bewegung eine teilweise Befreiung der Unternehmer von der Verpflichtung, ihren Betrieb nur Gewerkschaftern zugänglich zu machen (closed shop) herbeigeführt, und der Kampf um die „yellow dog contracts“ — um Verpflichtungen der Arbeiter gegenüber ihren Arbeitgebern, für die Zeit der Tätigkeit bei diesen keiner Gewerkschaft anzugehören — geht nach wie vor weiter³. Auch anderswo sind die Kämpfe um die Macht im Betrieb sowie um die Arbeitsbedingungen, Arbeitskämpfe mit Streiks, passiver Resistenz und Sabotage — früher auch Boykott — auf der Arbeiterseite und Aussperrungen (lock out), schwarzen Listen seitens der Unternehmer nicht verschwunden⁴. Neuartige Wege zur Geltendmachung der Arbeitermacht im Betrieb sind in Deutschland besritten worden seit der deutschen Revolution von 1918, die der organisierten Arbeiterschaft einen bedeutenden Anteil an der Regierung und einen hohen Einfluß auf die Gesetzgebung einbrachten. Besonders vermerkt seien sodann noch die unter wesentlicher Förderung durch Paul Dessart von Belgien ausgegangenen Bestrebungen des „actionnariat syndical“, des Gewerkschaftsaktionariats, das sich nach Frankreich verbreitet hat und auch in Deutschland selbständig erwachsen ist. Ihm zufolge erwerben die Gewerkschaften — zum Teil durch besondere Kassen, wie z. B. in Frankreich durch die Caisse d'actionnariat syndical des cheminots du réseau d'Orléans — Aktien, um alsdann in den Generalversammlungen Einfluß zu nehmen auf die soziale Betriebsführung⁵. So waren die christlichen Gewerkschaften Frankreichs März 1930 bei der Generalversammlung der Eisenbahngesellschaft des Netzes von Orléans mit 20 Delegierten vertreten, deren erster Sprecher, Gaston Tessier, das Programm des Ge-

¹ Mitteilungen des Intern. Rationalisierungs-Institutes 4. Jg. (1930), S. 87. Vgl. ebenda S. 192—193. — Vgl. auch die ausführlichen Darlegungen in drei Aufsätzen des American Federationist, vol. 37 (1930), S. 281—301.

² Über closed shop vgl. z. B. Stockton, Frank T.: The closed shop in American trade unions. Baltimore 1911 (Johns Hopkins University Studies, series 29 no. 3).

³ Das brachte noch im Juni 1930 zum Ausdruck ein Artikel von Gewerkschaftspräsident W. Green im American Federationist S. 662—665.

⁴ Vgl. Weber, Adolf: Artikel „Arbeitskämpfe“ im Handwb. d. Staatswiss. 4. A. 1. Bd. S. 765—788.

⁵ Vgl. z. B. Turmann, Max: L'actionnariat syndical en Belgique, en France en Allemagne, et en Espagne. In: Revue Internationale du Travail. Vol. XII (1925), S. 399—413.

werkschaftsaktionariats darlegte sowie die Unzulänglichkeit der Grundlöhne der Eisenbahner betonte, und deren zweiter Sprecher Forderungen bezüglich des jährlichen Urlaubs vortrug. Ende April 1930 wandte sich in der Generalversammlung der Deutschen Bank und Discontogesellschaft der Freigewerkschafter Benno Marx als Gewerkschaftsaktionär gegen die Personalpolitik, insbesondere gegen den Abbau von Bankbeamten der Gesellschaft.

Wie der Staat und die Gewerkschaften Kollektivmächte sind, die von außen auf den Betrieb einwirken, so gibt es auch im Betrieb selbst Kollektivmächte, soziale Gebilde, die besondere soziale Verhältnisse schaffen. Über die Wandlungen, die diese sozialen Gebilde einerseits selbst durchgemacht und andererseits bewirkt haben, hier auch nur zusammenfassend zu handeln, ist nicht möglich, da jegliche wissenschaftliche Vorarbeit fehlt¹. Daß ihnen eine sehr beachtliche Bedeutung zukommt, steht außer allem Zweifel und ist durch Erörterungen um ein seit mehreren Jahren in Österreich erstrebtes „Anti-Terror-Gesetz“ sowie im Zusammenhang mit dem Österreichischen Gesetz zum Schutz der Arbeits- und Versammlungsfreiheit vom 5. April 1930 in lebhaftere Erinnerung gerufen worden².

Über die Wirksamkeit der Betriebsräte in Deutschland liegen sehr von einander abweichende Berichte vor. Es gibt zweifellos Betriebsräte, welche sowohl ihren Aufgaben entsprochen als auch darüber hinaus innerhalb der Belegschaft erzieherisch gewirkt haben; es gibt aber auch sehr viele, die nicht einmal den Mindestanforderungen genügten, Anregungen der Arbeiter nicht verfolgten, geschweige denn, daß sie eine eigene Initiative entfalteten. Daß manche Betriebsräte so lange im Amt blieben, wird gelegentlich mit darauf zurückgeführt, daß sie der Direktion nicht unbequem sind; ja, es heißt sogar, daß Betriebsräte selbst gegen die Arbeiter gewirkt und irgendwie sich sträubende Arbeiter der Direktion bekannt gemacht haben; auch unter den Betriebsräten soll die Zahl der „Radfahrernaturen“ — die nach oben den Buckel zeigen und nach unten treten — nicht gering sein³.

Eine bemerkenswerte Fremdorganisation im Betrieb haben seit etwa 1923 die Funktionäre der kommunistischen Partei in deutschen Betrieben aufgezogen, indem sie als unterste Einheiten der kommunistischen Organisation Betriebszellen gründeten. Diese in erster Linie die Parteimitglieder des Betriebs aber auch betriebsfremde Funktio-

¹ Dieses und jenes ist bereits früher berührt worden, wie z. B. die französischen Kommanditgruppen und Arbeitskommanditen.

² Vgl. Lederer, M.: Das österreichische Gesetz zum Schutz der Arbeits- und Versammlungsfreiheit. In: Soziale Praxis. 39. Jg. (1930), Sp. 475—480.

³ Vgl.: Aus dem Tagebuch eines Betriebsrats (herausgegeben vom Deutschen Textilarbeiter-Verband). Berlin 1925; Zehn Jahre Betriebsvertretung, 1920—1930 (Aus der Praxis des Betriebsrates der Firma W. Büxenstein). Berlin 1930.

näre umfassenden Organisationen besitzen je nach ihrer Mitgliedsstärke einen Zellensekretär oder neben einander einen politischen Leiter, der für die Einhaltung der politischen Linie in der gesamten Arbeit der Zelle sowie für die Schulungsarbeit an Zellenmitgliedern und Sympathisierenden verantwortlich ist, einen Organisationsleiter, einen Leiter für Agitation und Propaganda, einen Gewerkschaftsleiter und einen Kassierer. Als Mittel zur Erhaltung und Förderung des Zellenlebens sowie zur Ausbreitung der Bewegung werden Zellenversammlungen für die Mitglieder und Betriebsversammlungen für alle Betriebsangehörigen veranstaltet, Betriebszeitungen herausgegeben sowie Arbeiterkorrespondenten für Berichte über Mißstände, Kampfbereitschaft, Abwehr der Arbeiterschaft usw. und Betriebsberichterstatter für Erkundigungen über militärische Bedeutsamkeiten des Betriebes bestellt¹.

So manches über Wesen und Einfluß der Sozialgebilde auf die sozialen Betriebsverhältnisse gesagt werden kann, zu wenig ist bekannt über die Entstehung und das Leben von Gelegenheitskommissionen und Arbeitsgruppen², vom Akkordmeistersystem³, von der akkordierten Gruppenarbeit⁴, von der Zusammenarbeit verschiedener Gewerkschafts-

¹ Vgl. Der Kommunismus in den Betrieben. In: Der Arbeitgeber. 20. Jg. (1930) S. 573—576 u. 626—631; v. Pustau: Die kommunistische Werkfragen- und Gewerkschaftspolitik. Berlin 1929.

² Vgl. einiges z. B. bei Bernays, M.: Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft der geschlossenen Großindustrie (Schriften des Vereins für Sozialpolitik. 133. Bd.). Leipzig 1910 S. 182—186.

³ Vgl. z. B.: Das Akkordmeister-System. In: Concordia. 1. Jg. (1871), S. 69 bis 70; Reichelt, H.: Die Arbeitsverhältnisse in einem Berliner Großbetrieb der Maschinenindustrie. Berlin 1906, S. 43—48.

⁴ Vgl. Emminghaus, A.: Gruppenakkorde in Fabriken. In: Der Arbeiterfreund, 9. Jg. (1871), S. 1—13; Bernhard, L.: Die Akkordarbeit in Deutschland. Leipzig 1903; Schloss, D. F. u. Bernhard, L.: Handbuch der Lohnungsmethoden. Leipzig 1906; Lytle, Ch. W.: Wage incentive methods. New York 1929; Balderston, C. C.: Group incentives; some variations in the use of group bonus and gang piece work. Philadelphia 1930; Scheffler, F.: Gruppenarbeit. Berlin 1927 (juristisch). — Als Beispiel der Stellung eines Unternehmers zur Frage der akkordierten Gruppenarbeit sei die Äußerung des Herrn F. König von der Firma König & Bauer aus dem Jahre 1869 angemerkt: „Mag sein, daß der Arbeiter im Einzelakkord bisweilen mehr verdient, wenn er speziell in seiner Arbeit alle Vorteile erlangt hat; aber er sorgt nur für sich, gleichgültig, ob sein Nachbar, ob das Ganze dabei aufgehoben und geschädigt wird. Anders beim Gruppenakkord. Jeder ist getrieben, nicht nur die eigene Arbeit zu fördern, sondern auch Alles, was in seinen Kräften steht, zu tun, damit die Arbeit der Anderen gleichfalls möglichst gefördert werde. Dies bewirkt, daß jeder Einzelne nicht nur intensiver, sondern auch umsichtiger arbeitet; das Bewußtsein der Zusammengehörigkeit und des gemeinsamen Interesses spornt jeden Einzelnen zu erweiterter geistiger Tätigkeit an; mit einem Worte, das richtige und rechtzeitige Ineinandergreifen aller Faktoren des ganzen Betriebes wird in weit höherem Maße gefördert, als beim Einzelakkord. Hierin liegt der Schwerpunkt des Generalakkordes“ (Emminghaus a. a. O. S. 9).

gruppen im Betrieb¹ und von manchem mehr², um über geschichtliche Wandlungen zu sprechen. Das Wenige aber genügt in keiner Weise, um befriedigende Schlüsse zu ziehen.

So bleibt wie der systematischen Erforschung betriebssozialer Verhältnisse, so auch einer Darstellung der sozialen Betriebsverhältnisse im Wandel der Zeit noch ein reiches Arbeitsgebiet.

¹ Vgl. hierüber die allerdings mehr auf ein Seinsollen abzielenden Ausführungen von Alfred Striemer: Die Gewerkschaften in der Werkpolitik. Werkgemeinschaften der Gewerkschaften und Betriebsräte. In: Borsig-Zeitung Jg. 1930, Nr. 5/6, S. 44—45.

² In einer geschichtlichen Einführung in die spezielle Betriebssoziologie — die sich mit den betriebssozialen Verhältnissen einzelner Industrien und verschiedener Länder befaßt — hätten noch manche Dinge Platz zu finden, wie z. B. die Umwandlung der mittelalterlichen gewerklichen Arbeitsgenossenschaften in die neuzeitlichen kapitalistischen Berggewerkschaften, die Wandlungen im bergbaulichen Gedingewesen, die besondere Entwicklung der betriebssozialen Verhältnisse in den Vereinigten Staaten von Amerika usw. Vgl. zum ersten Thema insbesondere Schmoller: Die geschichtliche Entwicklung der Unternehmung IX u. X. In: Jahrb. f. Gesetzg., Verw. u. Volksw. 15. Jg. (1891).

Ausblick.

Wie sind wir gegangen und wo stehen wir? fragen am Ende der Darlegungen der Historiker, der Geschichts- und der Sozialphilosoph, der Soziologe und der Sozialpolitiker.

Wohin weist der Weg? sinnt der sich über Fachdisziplinen erhebende forschende Mensch, erwägt der gestalten wollende Wissenschaftler.

Wenn wir zur Gewinnung eines Ausblicks die Vergangenheit noch einmal an uns vorüberziehen lassen, so zeigen sich als große Entwicklungslinien der sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit:

a) der Weg von einem einfachen Menschenleben, in dem noch kein Gegensatz zwischen Lebensfreiheit und Arbeitsmuß besteht und das heute als Arbeit Bezeichnete mehr eine Zeitausfüllung ist, — zu einem höchst vielseitigen aber gespaltenen Menschenleben, in dem sich eine Arbeitssphäre als sozusagen selbständiger Teil der Lebenssphäre herausgebildet hat und in dem diese Arbeitssphäre meist das gesamte Leben des Menschen sehr stark bestimmt;

b) der Weg von einer Arbeit im eigenen Raum, mit einfachen eigenen Mitteln, am eigenen Material und für die Deckung des Eigenbedarfs, von einer Arbeit, die zunächst Arbeit wechselnder Art an verschiedenen Gegenständen, sodann auf lange Zeit noch abwechslungsreiche Arbeit am meist individuell zu gestaltenden ganzen Stück war und später immerhin noch das Ganze vor Augen ließ, also einer Arbeit, die durchweg eine Förderung des persönlichen Lebens bedeutete oder doch wenigstens bedeuten konnte, — zu einer Arbeit im fremden Raum, mit zum Teil höchst komplizierten fremden Mitteln, am fremden Material und für Rechnung Fremder — die nur teilweise zum Zwecke der Bedarfsdeckung, teilweise für den Markt arbeiten lassen —, zu einer oft eintönig gleichmäßigen Arbeit an fast stets denselben oder gleichartigen Gegenständen, in wenig abwechslungsreicher Tätigkeit am nicht selten unscheinbaren Teilstück, einer Arbeit, die zwar nach und nach von körperlichen Anstrengungen entlastet wurde, aber in ihrer mehr oder weniger einförmigen und leibseelische Anspannungen verlangenden Art den Menschen solchermassen in Anspruch nimmt, daß sein leibseelisches Sein und sein außerarbeitliches Leben oft stark durch das Arbeitsleben gehemmt werden;

c) der Weg von einer Arbeit in einer dauernden, durch sittliche Auffassungen getragenen Lebensgemeinschaft, in der der Einzelne wohl geborgen ist, — zu einer Arbeit in einer vertraglich begründeten, zu einem bestimmten wirtschaftlichen Zweck für mehr oder weniger vorübergehend gebildeten, in starkem Ausmaße unpersönlichen menschlichen Vereinigung; der Weg von einer Arbeit, in der der Einzelne ein als Mensch gewertetes Arbeitsglied ist, — zu einer Arbeit, in der der Einzelne nur einen Produktionsfaktor bedeutet und in der er nie sicher ist, daß er über kurz oder lang noch die Mittel zur Fristung seines Lebens erhält;

d) der Weg von einer Arbeit in einem — gleicherweise das Wohl des Ganzen wie des Einzelnen erstrebenden — auf patriarchalische Autorität gestützten Arbeitsverhältnis in Zeiten schwach entwickelten Menschentums —, zu einem im letzten Grunde auf kalte Macht gestützten und in erster Linie auf den wirtschaftlichen Erfolg der Arbeit zugunsten der Unternehmung gerichteten, sich als Befehls-/Gehorsams- oder gar als Verfügungsverhältnis darstellenden Arbeitsverhältnis in Zeiten stark entwickelten Menschentums;

e) der Weg von einer Arbeit, in der der Bestimmende (der Herrscher, der Führer) Hand anlegender Mitarbeiter im gleichen Lebens- und Arbeitsraum ist, — zu einer Arbeit, in der die Bestimmenden nicht mehr Hand legen — sehr oft sogar nicht können —, in verschiedenem Raum leben und meist in anderen Räumen oder gar in anderen Häusern arbeiten, nur ausnahmsweise das Bewußtsein haben Mitarbeiter zu sein gegenüber den „Arbeitern“ — nicht selten auch keine Mitarbeiter mehr sind — und lediglich durch einen Instanzenzug — also nur potentiell, nicht aktuell persönlich — mit den Arbeit Ausführenden in Verbindung stehen.

Entscheidende Punkte der Gesamtentwicklung für die Wandlungen der sozialen Arbeitsverhältnisse liegen:

- a) im Übergang von der Eigenwirtschaft zur Verkehrswirtschaft;
- b) im Übergang von der bedarfsorientierten zur marktbestimmten Verkehrswirtschaft;
- c) im Übergang von der kleingewerblichen zur großgewerblichen Verkehrswirtschaft;
- d) im Übergang von der mehr oder weniger beschränkten Territorialwirtschaft, der Wirtschaft für politisch geeinte oder sonstwie einheitlich erscheinende Gebiete, über die Volkswirtschaft zu der durch Verkehrserleichterungen ermöglichten Weltwirtschaft oder der durch Weltmarktkonkurrenz bestimmten Territorialwirtschaft.

Die treibenden Kräfte der Entwicklungen gehen letzten Endes zurück auf das zahlenmäßige und arteilene Wachstum der Menschheit, das sich insbesondere in der geistigen Entfaltung des größten Teils der Menschen offenbart. Die Menschen wachsen immer mehr über die Natur hinaus, erobern den Erdball und den Weltraum, treffen erfolgreiche

Maßnahmen, um sich vor den unabänderlichen Natur- und Schicksalschlägen zu behaupten. Und doch, schon während die Menschen sich die Erde untertan machen und sich zu ihrem Herrscher erheben, tritt ihre Erdgebundenheit und die Begrenztheit ihres Vermögens stark und tragisch hervor. Die Gebilde, die aus ihren Händen erstanden, entwachsen nur zu oft ihrer Beherrschung; aus den in ihrer Freiheit geschaffenen Gebilden wurden Gewalten, die eine harte Macht über sie erlangten und sie zu ihren Dienern, zu ihren Sklaven machten. Der Mensch vervollkommnete seine schlichten Arbeitsmittel — den irgendwie wenig geformten Stein, das Eisen usw. — zum Werkzeug und später zur Maschine: aber das ursprünglich als Verlängerung und Verfeinerung der Menschenhand zur Hebung der Fertigkeit und der Muskelkraft dienende Werkzeug wuchs gewissermaßen zur Gleichwertigkeit strebend neben dem Menschen heran und machte diesen mehr und mehr zu seinem Diener; der Mensch arbeitete nicht nur für die Befriedigung der eigenen, sondern auch für die Befriedigung der fremden Notdurft, nicht nur für eigene, sondern auch für fremde Annehmlichkeiten und Lebenserhöhungen; er wandelte durch seine Arbeit das Antlitz der Erde, machte alles neu und entfaltete in seinem Wirken die geistige Sphäre der Menschheit: aber wie die Technik, so fiel auch die von ihm geschaffene Wirtschaftswelt über ihn her, zwang ihm ihre nicht leicht erkennbaren Befehle auf, deren Nichtbeachtung ihn aus seiner gewohnten Welt reißt und verelendet. So erfolgte auch, nachdem der Mensch die Industriebetriebe geschaffen hatte, eine Quasi-Autonomisierung der Betriebe in dem Sinne, daß ihre Erhaltung eine Unterordnung der Menschen unter ihre Existenzvoraussetzungen verlangte. Verirrter und gehemmter Geist — listige Klugheit der Erdenkinder, mangelnde Erkenntnisfähigkeit selbst der Guten — verwirrte die Ordnung in und zwischen den von Menschen ins Dasein gebrachten Gebilden. Und während große Kulturwerke geschaffen wurden, mußten zu viele der Menschen leiblich und seelisch darben.

Die Entwicklung der Technik und der Wirtschaftswelt auf Grund der Entfaltung des geistigen Lebens sowie die Entfaltung des geistigen Lebens der Menschen selbst und die aus diesen hervorgehenden Handlungen der Betriebsbeteiligten, der politischen Gebilde und der überbetrieblichen Organisationen der Betriebsbeteiligten sind es gewesen, welche insgesamt zu den Wandlungen und dem heutigen Stand der sozialen Arbeitsverhältnisse geführt haben und auch weiter führen werden.

Die Art der künftigen Wandlungen der sozialen Arbeitsverhältnisse läßt sich selbst nur bezüglich der allgemeinen großen Linie nicht mit Sicherheit voraussagen, wenn auch manche Anhaltspunkte für Zukunftsmöglichkeiten und Zukunftsnotwendigkeiten klar vor Augen

liegen. Betriebliche wie außer- und überbetriebliche Momente werden nach wie vor von Einfluß sein. Die weitere Entwicklung der Technik schließt solche unerkennbaren Möglichkeiten in sich, die jeden Versuch eines Ausblicks als unsinnig erscheinen lassen. Auch die künftige Gestaltung des Wirtschaftslebens ist für eine größere Zeitspanne nicht im voraus zu erfassen. Eine die Verkehrswirtschaft verdrängende neue Wirtschaftsform scheint außerhalb des Bereichs des Denkbaren; wohl aber darf oder sogar muß eine Umformung der Verkehrswirtschaft als sicher angenommen werden. Das Wirtschaftsleben von heute erheischt über jene sozusagen natürliche Zusammenarbeit der Menschen hinaus, welche die Voraussetzung für die arbeitsteilige Arbeitsvereinigung abgibt sowie ihr Wesen ausmacht und deshalb mehr sachbestimmte Ordnung als menschenbestimmte Ordnung ist, eine solche Zusammenarbeit der Menschen, die für den Arbeitserfolg in gewissem Maße entbehrt werden kann, weil sie mehr zur Sachordnung hinzutretende Menschenordnung ist. Diese letztere, zum Unterschied von der ersteren Kooperation genannte Zusammenarbeit ist insbesondere erforderlich als innerstaatliche Wirtschaftskooperation aller in irgendeiner Eigenschaft — als Unternehmer, Staatslenker, Arbeiter usw. — am Wirtschaftsleben Beteiligten, darüber hinaus als überstaatliche Wirtschaftskooperation der in den staatlichen Volkswirtschaften Bestimmenden und Einflußreichen. Fraglich bleibt jedoch, ob eine weit und in den entscheidenden Kreisen verbreitete Einsicht diese als im Gesamtinteresse notwendig erkennt und deshalb — auch unter Zurückstellung von Einzelinteressen — tätig erstrebt, und wenn sie als grundsätzlich notwendig erkannt ist, ob auch die richtige Form der Kooperation gefunden, die Tatbestände der Wirtschaftswelt richtig erfaßt und die richtigen Maßnahmen getroffen und durchgeführt werden. Starke Ansätze zu innerstaatlicher und überstaatlicher Wirtschaftskooperation, die ganz offensichtlich sind, dürfen nicht dazu verleiten, die notwendige allgemeine Weltwirtschaftskooperation für eine nahe Zeit zu erwarten. Mißliche Wirtschaftslagen einzelner Industrien, Länder oder größerer Territorien sowie erhoffte Vorteile werden der Kooperativwirtschaft günstig sein; gute Wirtschaftslagen sowie erhoffte Gewinne werden gleicherweise eine bereits in Gang gekommene Kooperation wieder lösen. Wie im Wirtschaftsleben eines Staates nach wie vor — so lange der menschliche Existenzkampf zu überwinden ist — ein Widerstreit von Einzel- und Gesamtinteresse bestehen wird, so im überstaatlichen Wirtschaftsleben außerdem noch der Widerstreit von einzelstaatlichem und gesamtstaatlichem oder weltwirtschaftlichem Interesse. Letzten Endes wird, nachdem die Kooperation den Umfang initiativer Möglichkeiten eingeschränkt hat, jede Kooperation brechen an mit ihr nicht vereinbarlichen Einzelinitiativen von Unternehmern und Neuerern jedweder Art, die für einen sozialen und

sittlichen Fortschritt nicht entbehrt werden können. Wird in den Gesamtkreis der Erwägungen die Tatsache der fortgesetzten, wenn auch allmählichen Entfaltung des Menschengestes eingestellt, so darf man wohl auf eine allerdings langsame Entwicklung der Kooperativwirtschaft rechnen, deren erstes Stadium die — sich z. B. in der gelegentlichen Zusammenarbeit der Weltnotenbanken und in den großen internationalen Kartellen einzelner Industrien verschiedener Länder darstellende — partielle Kooperativwirtschaft ist.

Es liegt durchaus im Bereich der Möglichkeit, daß die inner- und die überstaatliche Kooperativwirtschaft ideell zurückwirkt auf die personale Betriebsverfassung und in dieser die Kooperatividee stärker zur nachträglichen Durchsetzung kommen läßt. Möglich ist allerdings auch, daß die Einsicht von Unternehmern die privatwirtschaftlich vorteilhafte Bedeutung oder die möglichen menschlich angenehmen Wirkungen der Kooperation im Betrieb erfaßt und auf die Einführung der betrieblichen Kooperation ein Fortschritt zur überbetrieblichen Wirtschaftskooperation erfolgt.

Wie die Technik auf die Sach- und die Arbeitsverfassung des Betriebs von Einfluß wird und das Wirtschaftsleben Wandlungen in der Sach- und der Arbeitsverfassung verlangen kann, so wohnt der Entwicklung der geistigen Sphäre der Menschheit die Tendenz inne, außer der Sachverfassung auch der Arbeitsverfassung und der Personalverfassung des Betriebs und damit den gesamten sozialen Arbeitsverhältnissen ihren Stempel aufzudrücken. Die Betriebsbeteiligten und deren überbetriebliche Organisationen sowie die politischen Gebilde mögen mancherlei Wandlungen in den sozialen Arbeitsverhältnissen versuchen, werden in ihren Handlungen aber nur dann dauernd erfolgreich sein, wenn sie der inneren Lage der Dinge, wie sie jeder Zeit eigen ist, entsprechen.

Jede Zeit aber hat eine eigene zivilisatorische und kulturelle Lage, die auf Voraussetzungen verschiedener, nicht zuletzt wirtschaftlicher, technischer und sozialer Art beruht. Fallen wesentliche Teile dieser Voraussetzungen, so wandeln sich mit Bestimmtheit auch Zivilisation und Kultur. Selbst wenn nur einige wirtschaftliche, technische oder soziale Voraussetzungen fallen, werden Rückschritte in der Kultur wahrscheinlich, in der Zivilisation sicher. Deshalb gibt es auch kein Zurück zu früheren Formen der Arbeitstechnik, der Arbeitsorganisation und der sozialen Arbeitsverhältnisse — die ja übrigens auch alle ihre schwachen Seiten besaßen — ohne Preisgabe der Grundlagen und Werte unserer heutigen Kultur. Es gibt keine „Rückkehr zur Natur“, wo „Arbeit“ nur Lebensausfüllung, Zeitvertreib, Vergnügen ist; es gibt kein Zurück zu einer Arbeit im eigenen Raum, mit eigenen Mitteln, am eigenen Material, in der familienmäßigen Lebensgemeinschaft und für die Deckung nur des Eigenbedarfs. Wenngleich eine Dezen-

tralisation der Industrieproduktion, eine Werkstattaussiedlung, infolge weitgehender Verwendung von Elektrizität oder der Nutzbarmachung irgendwelcher technischer Fortschritte auf den ersten flüchtigen Blick durchaus möglich erscheint, so führt doch schon die nächste Überlegung zu der Tatsache, daß die Arbeit heutigentags in hohem Grade Gesellschaftsarbeit — Zusammenarbeit und Arbeit für die Gesellschaft —, Wahrnehmung einer Funktion des Gesellschaftslebens und nicht nur Mittel zum einzelmenschlichen Lebensunterhaltserwerb bedeutet. Wie das ganze Leben der Menschen in hohem Maße Gesellschaftsleben geworden ist — in einem doppelten Sinne: einmal insofern, als die geistige Art und die kulturelle Lage der Menschen eine gesellschaftliche Bedingtheit aufweist, sodann insofern als der Mensch für die Gesellschaft leben muß, um sie, die seinen Lebensraum darstellt, zu erhalten und zu entfalten —, so ist auch das Arbeitsleben in hohem Grade Gesellschaftsleben. Nur durch organisiertes menschliches Zusammenwirken, insbesondere durch die Arbeitsverfassung der industriellen Großbetriebe, können viele der Einzel- und Gemeinbedürfnisse befriedigt, können viele der großen Kulturwerke geschaffen werden. Eine Rückkehr zu früheren Sozialformen der Arbeit würde eine Rückkehr zu weniger sozialen und mehr individualen Formen bedeuten, und deshalb einen Rückschritt in der Sozialentwicklung. Diese geht zwar in Richtung auf eine weitere gesellschaftliche Differenzierung, aber auch in Richtung auf eine weitere Integration der Gesellschaft.

Der geschichtliche Prozeß der gesellschaftlichen Integration ist in den Industriebetrieben noch nicht stark genug zum Durchbruch gelangt. Nach dem augenblicklichen Stande der Erkenntnis wird er zu einer neuen betrieblichen Personalverfassung führen: der kooperativen betrieblichen Personalverfassung. Die Mutmaßung einer solchen Entwicklung braucht sich — wie bereits früher eingehend dargelegt — nicht ausschließlich auf die bisher sichtbar gewordenen verschiedenartigen Ansätze und ersten Verwirklichungen zu stützen, sondern kann sich mit gutem Recht auch auf die Gesamtentwicklungslinie berufen. Wie auf die Bevormundung der Arbeiter im Paternalismus die Hinlenkung der Arbeiter zur eigenen Initiative im Protektorismus folgte, so erscheint es nach einer weiteren geistigen Hebung der Arbeiterschaft als selbstverständlich, daß sich die Initiativen der Leitenden und der Ausführenden vereinen in einer nach bestimmten Gesichtspunkten geordneten Zusammenarbeit, die das Wesentliche der neuen, der kooperativen betrieblichen Personalverfassung ausmacht.

Die kooperative betriebliche Personalverfassung wird — geschichtlich gesehen — dadurch charakterisiert, daß sich im Betrieb eine gewisse rückläufige Bewegung vollzogen hat. Während im Zusammenhang mit der Ausbildung der Hierarchie im Betrieb ein Prozeß der Direktorierung,

die Entlastung der unteren Betriebsstellen von arbeitsleitenden und arbeitsbestimmenden Momenten sowie die Übertragung der entscheidenden und verantwortlichen Funktionen auf höhere Betriebsstellen erfolgte, machte die weitere Entwicklung es offensichtlich, daß die Verantwortung und das Interesse selbst des letzten Mannes im Betrieb nicht entbehrt werden kann und deshalb eine Mitberatung, Mitbestimmung, Mitwirkung aller im Betrieb Tätigen, persönlich und durch Vertreter, angebracht erscheint.

Durchführung und Erfolg der betrieblichen Kooperation hängen ab von einem gewissen Grade der persönlichen und der sachlichen Reife, von der Einsicht und dem Wollen sowie von einem Mindestmaß an gegenseitigem Vertrauen der Betriebsbeteiligten. Voraussetzung für sie ist, daß die Unternehmer und Unternehmensleiter ihre Arbeitnehmer persönlich achten und als Mitarbeiter¹ anerkennen, wozu über die unternehmerischen Fähigkeiten hinaus noch eine persönliche Reife und, in dieser wurzelnd, ein mitmenschliches Empfinden gehören, die heute noch bei weitem nicht stets vorhanden sind. Voraussetzung ist aber nicht minder, daß diese Achtung und Anerkennung von den Arbeitnehmern möglich und leicht gemacht werden, was außer durch eine sittliche Lebensführung insbesondere sowohl durch das Aufgeben einer quasi-prinzipiellen Verdachtstellung gegen die Unternehmer und Unternehmensleitung sowie deren Vertreter als durch eine Rücksichtnahme auf die betrieblichen und volkssozialen Existenzbedürfnisse geschehen kann; nicht zuletzt muß auf der Arbeitnehmerseite ein ernster Wille zur Kooperation vorhanden sein, an dem es heute sehr oft fehlt. Rentabilitätsinteresse und Gewinnsucht, abgelöst von der Berücksichtigung der menschlichen Seite des Arbeitslebens, bei den Unternehmensleitern, sowie Ungeist jeder Art bei den Arbeit Ausführenden sind Hemmnisse, die einer betrieblichen Kooperation ihren Sinn nehmen. Nicht zuletzt bleibt eine gewisse geistige Höhe, über das Fachkönnen hinaus eine vertiefte Einsicht der Arbeitnehmer in die größeren Industriezusammenhänge Voraussetzung für die erfolgreiche Möglichkeit einer betrieblichen Kooperation. So viel natürliche Intelligenz in der Arbeiterschaft sich vorfindet, so gering ist die gepflegte Intelligenz, so groß ist die Zahl derjenigen

¹ Brunner, J. C.: Die Licht- und Schattenseiten der Industrie. 2. A. Aarau 1870, S. 68 sagt in einem treffenden Bilde: „Arbeit und Capital sind zwei Stangenpferde, die immer zusammen gehen müssen; das eine ist ohne das andere kaum denkbar und jedenfalls wertlos“. — Unternehmer, welche sich im Zeitalter der Automobilisierung auf die immerhin beschränkte Verwendbarkeit der These — trotz ihrer zweifelsfreien grundsätzlichen Richtigkeit — berufen, seien hingewiesen auf zwei Worte: Muller, A.: Notes d'économie politique. 1^{ère} série. Paris 1928, S. 358 zitiert Levie: „Mariage d'amour ou mariage de raison, il faut bien que le travail et le capital finissent par s'entendre, car en industrie on ne peut rester célibataire“; Tolman, W. H.: Social engineering. New York 1909, S. 2: „Investment in manhood pays“.

Arbeiter, die nicht einmal den eigenen Betrieb, geschweige denn die volks- und weltwirtschaftliche Bedingtheit des wirtschaftlichen Betriebslebens überschauen. Arbeiterbildung auf Grund irgendwelcher Arbeiterschulung ist Voraussetzung für betriebliche Kooperation im Rahmen einer kooperativen betrieblichen Personalverfassung¹.

Es geht nicht ohne weiteres an, die auf das Zustandekommen der kooperativen betrieblichen Personalverfassung gerichtete Entwicklung als Entwicklung zur Betriebsdemokratie zu bezeichnen. Wenngleich dem demokratischen Gedanken — wie er ganz allgemein zugrunde liegt einer egalitären Haltung bezüglich der Mitmenschen — ein Gehalt und eine Zielstrebigkeit innewohnt, die für alles soziale Leben Gültigkeit und Erreichbarkeit besitzen, so darf doch, da jedes Lebensgebiet arteigene Erscheinungen aufweist, keineswegs im Industriebetriebsleben eine der politischen Demokratie entsprechende Verwirklichung der Demokratie erwartet werden. Berücksichtigt man dies jedoch und beachtet, daß die Verwendung von Ausdruck und Idee der Demokratie in manchen Zusammenhängen nur ein Versteigen aus der konkreten Situation in eine politische — und gewissermaßen auch in eine historische — Kategorie bedeutet, während neue Formen des Zusammenlebens von Menschen in neuer Zeit neue soziale Ordnungen verlangen, und will man nur den allgemeinen demokratischen Gedanken mit seinem allerdings durch die arbeitliche Funktionenteilung beschränkten egalitären Ziel auf die betriebliche Personalverfassung übertragen, so besteht allerdings kein Grund, die Idee einer Betriebsdemokratie als sinnlos zu bezeichnen und die Möglichkeit ihrer Verwirklichung zu leugnen. Die kooperative betriebliche Personalverfassung muß dann als das Rückgrat einer Betriebsdemokratie und der ihr entsprechende Betriebszustand je nach Lage der Dinge als Form oder Vorform der Betriebsdemokratie angesehen werden.

Wie wenig indessen die personale Ordnung eines Betriebs mit kooperativer Personalverfassung der personalen Ordnung einer politischen Demokratie zu entsprechen vermag, ergibt sich aus den beiden Tatsachen, daß die betrieblichen Personalverfassungen auch der Zukunft Herrschaftscharakter und Hierarchieordnung besitzen werden². Alle

¹ Mit einer kurzen Formel kann man allgemeiner sagen: Die umfassende betriebliche Kooperation wird erst möglich, wenn die Unternehmer ein gewisses Mindestmaß an sozialem Verständnis und die Arbeiter ein gewisses Mindestmaß an wirtschaftlichem Verständnis besitzen. Daß es an solchem Verständnis heute auf beiden Seiten fehlt ist einer der Hauptgründe für die unbefriedigenden Verhältnisse in der Industrie.

² So erklärte Franz Hitze bereits 1881: „Die Organisation der Arbeit (in der einzelnen Fabrik, Werkstatt usw.) wird wesentlich und im großen Ganzen stets eine ‚monarchische‘ sein müssen“ (vgl. Arbeiterwohl. 1. Jg. S. 86—87). — Oechelhaeuser, W.: Über die Durchführung der sozialen Aufgaben im Verein der Anhaltischen Arbeitgeber. Berlin 1888, S. 15—16 betrachtet „die geschäftliche Souveränität des Arbeitgebers und die Disziplin im Arbeitsverbände als unantastbar.

arbeitlichen und betrieblichen Personalverfassungen der Vergangenheit besaßen, der Gegenwart besitzen, obwohl sie eine durch die Natur der Dinge gegebene, eine natürliche Zusammenarbeit umfassen, Herrschaftscharakter, weil ohne irgendeine Herrschaft — ohne ein irgendwie geartetes, auf Können beruhendes Übertagen eines Einzelnen oder Weniger im Zusammenhang mit einem Anordnen dieser und Befolgen-Müssen Anderer — kein das artmäßige Vermögen eines einzelnen Menschen übersteigendes Werk vollbracht werden kann. Während in den einfachen Fällen, wo es für das Gelingen eines Werkes nur auf eine mengenmäßige Zusammenarbeit ankommt, eine Ordnung dieser Zusammenarbeit durch irgendeinen beliebigen und deshalb erwählbaren Arbeitsgenossen möglich ist — z. B. bei der Fortbewegung einer Straßenbahnschiene auf das Zeichen eines der bewegenden Arbeiter —, verlangt die Vollendung eines in arbeitsteiliger Zusammenarbeit zu schaffenden Werks eine Ordnung, welche die in verschiedenen Funktionen und mit einseitigen Fähigkeiten Arbeitenden zu einem technisch und wirtschaftlich erfolgreichen Arbeitsganzem zusammenschließt, eine Ordnung der Zusammenarbeit, die sich

Auf diesem Gebiet eine Instanz dazwischen schieben, die geschäftlichen Befehle des Arbeitgebers an Zustimmungen binden zu wollen, bedeutet die Auflösung jeder geschäftlichen Ordnung und würde nebenbei die Kapitalbesitzer noch mehr von der Verbindung mit der gewerblichen Arbeit zurückschrecken, als dies leider schon durch die sozialen Wirren geschehen ist“. — Die Anarchisten sagen zwar: „Wir müssen versuchen, im höchst organisierten Fabrikssystem die Ordnung ohne Herrschaft zu verwirklichen“, wollen aber nur ein Fabrikiideal verwirklichen, demgemäß Kapital und Arbeit Genossen in der Produktionstätigkeit und bei der Verteilung des Produktionsgewinnes sind, und das einerseits „kein Herrtentum und keine Knechte“, sondern gleiche Achtung Aller im Betrieb, ohne Rücksicht, „ob jemand hohe oder niedere, qualifizierte oder mechanische Arbeit verrichtet“, andererseits eine gerechte Verteilung des Arbeitsertrags kennt. Das Genossen-Verhältnis bedingt, wie sie sagen, ein Mitbestimmungsrecht der Arbeiter und Angestellten in bezug auf die Gestaltung der Lohn- und Arbeitsbedingungen. „Aber es bedingt kein Mitbestimmungsrecht in bezug auf die Leitung und Verwaltung des Betriebes selbst. Hier muß das freie Verfügungsrecht des leitenden oder der leitenden Unternehmer unbedingt erhalten bleiben, denn sonst scheidet man ja gerade das wertvolle Moment aus, das diese konstitutionelle Fabrik von dem kommunistischen Staatsbetrieb unterscheidet“ (Nansen, H.: Die konstitutionelle genossenschaftliche Fabrik. Berlin 1919, S. 6—8). — So bleibt es nicht zu verwundern, daß selbst von sozialistischer Seite Herrschaft und Hierarchie als in der Großindustrie unvermeidbar, wenn auch in ihren Äußerungen als tatsächlich und wünschenswert wandelbar angesehen werden. Considérant, V.: Destinée sociale. 2. Bd. Paris 1838, S. 175 bis 177 begründet eine Hierarchie, die aus den Betrieben ins öffentliche Leben hinübergeht, und Heimann, E.: Die sittliche Idee des Klassenkampfes und die Entartung des Kapitalismus. Berlin o. J., S. 37—38 erklärt: „Nicht die Hierarchie im Betrieb ist an sich ein Unglück. Sie ist für jede arbeitsteilige, kooperative Wirtschaftsweise eine bloße Notwendigkeit: wo viele Menschen Hand in Hand arbeiten, muß der Gang der gemeinsamen Arbeit einheitlich geordnet und durchgeführt werden. Vorgesetzte und Untergebene wird es geben, solange diese Erzeugungsweise herrscht, und auf sie kann wegen ihrer Ergiebigkeit nicht verzichtet werden.“

gründet auf eine ganz konkret vorgestellte Existenz des zu schaffenden Werks, auf die Beschaffung der Materialien und ideellen Mittel zu seiner Verwirklichung und auf die Fähigkeit, infolge der Überschau des Arbeitsganges eine unmittelbare oder mittelbare Leitung der Ausführung zu besorgen, kurz, auf ein menschliches Verhältnis des Führens und Folgens, bzw. — da mit dem Eintritt der Arbeitnehmer in den Arbeitsverband das Folgen als Verpflichtung erwächst — des Führens und Folgenmüssens, also der Herrschaft. Und so lange die Arbeitsteilung solcher Art ist, daß sie eine Stufenfolge von menschlichen Fähigkeiten verlangt, wird auch notwendig eine dieser entsprechende Hierarchie im Betrieb unvermeidbar sein. Selbst die kapitalmäßig oder betriebsmäßig als Genossenschaft organisierten vielköpfigen Unternehmen — wie z. B. die sogenannten Produktivgenossenschaften oder die französischen Arbeitskommanditen — bedürfen zur Verwirklichung ihrer Zwecke einer Herrschaft und bei größerer Ausdehnung auch einer Hierarchie. Aber die Gestalt und die Äußerungen der Herrschafts- und der Hierarchieverhältnisse können sich wandeln und infolge dieser Wandlungen den gesamten sozialen Arbeitsverhältnissen ein neues Gepräge geben. Es gingen und gehen auch heute noch nur zu oft Unternehmensleiter und Betriebsinstanzen in ihrem persönlich und sachlich bestimmten Verhalten zu den Arbeitnehmern über die Grenzen des betrieblich Erforderlichen und des durch Rücksichtnahme auf den Menschen im Arbeiter Erlaubten hinaus¹. Als eines der Mittel, in dieser Hinsicht eine Wandlung der sozialen Arbeitsverhältnisse herbeizuführen, ist die betriebliche Kooperation durch die kooperative betriebliche Personalverfassung anzusehen. Zwar bietet auch die Kooperation im Betrieb, die neue Begegnungen der hierarchisch geordneten Betriebsbeteiligten herbeiführt, wie jede Überwindung von Distanzen zwischen Menschen neue Konfliktsgelegenheiten. Diese dürfen jedoch gegenüber den aus den neuen Berührungen entstehenden persönlichen Beziehungen und erleichterten Verständigungsmöglichkeiten sowie den aus der Zusammenarbeit sich ergebenden wirtschaftlichen Vorteilen in einer entwickelten Kooperation von untergeordneter Bedeutung sein. Denn es tritt zu dem mehr oder weniger weitgreifendes Neben- und Miteinander aller in den Arbeitsverband Eingegliederten. Auf diese Weise, durch die Tatsache einer, wenn auch nur geringen Mitberatung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Betrieb, wird, obwohl die das Herrschaftsverhältnis begleitende unternehmerische und hierarchische Anordnungsmacht für

¹ Einsichtige Unternehmer der Vergangenheit und der Gegenwart haben das Falsche dieses Verhaltens nachdrücklichst betont, so z. B. W. Oechelhaeuser, a. a. O. mit den Worten: „Allein das Hoheitsgefühl des Arbeitgebers geht auf vollständig falschen Wegen, wenn es die geschäftlichen Beziehungen zum Arbeiter nicht von den rein menschlichen zu trennen weiß und von ihm auch auf letzterem Gebiet nur schweigenden Gehorsam beansprucht und seine Mitwirkung ausschließt.“

den entscheidenden Augenblick gewahrt bleibt, das Herrschaftsverhältnis von einem Genossenschaftsverhältnis durchdrungen¹, das dem Arbeiter selbst im fremden Raum ein stärkeres Eigenleben, eine Selbstentfaltung und Selbstauswirkung gestattet.

In Anbetracht dieser die Arbeitnehmer von Hemmnissen befreienden, den Unternehmern wirtschaftliche Vorteile verschaffenden und den sozialen Frieden im Betrieb fördernden Möglichkeit erscheint es auf den ersten Blick überraschend, daß die Unternehmer keine stärkeren Gelegenheiten zur betrieblichen Kooperation geboten und die Arbeitnehmer die gebotenen Gelegenheiten nicht sonderlich benutzt haben. Es muß jedoch berücksichtigt werden, daß die Zeit und die Menschen für die moderne betriebliche Kooperation nur allmählich reifen, wenngleich nunmehr die Verhältnisse schon zur Kooperation drängen. Hieraus erwächst den überbetrieblichen Organisationen der Betriebsbeteiligten die Aufgabe, auf ein Verständnis und eine Reife für die betriebliche Kooperation hinzuwirken. Ungeachtet der zweifellos berechtigten Bedenken, die nach wie vor bezüglich staatlicher Eingriffe in das Betriebsleben bestehen², muß es doch als eine notwendige betriebssozialpolitische Maßnahme angesehen werden, daß der Staat der Unternehmerallmacht im Betrieb entgegenwirkt durch eine dem historischen Entwicklungsgang entsprechende Förderung des Genossenschaftlichen im Betrieb.

Es würde jedoch eitel sein, von der Wandlung der gegenwärtig vor-

¹ Wie wenig aber ein Ersatz des Herrschaftsverhältnisses durch ein Genossenschaftsverhältnis erwartet werden darf, zeigen nicht nur grundsätzliche Erwägungen, sondern auch die sogenannten „Stiftungsbetriebe“, wie z. B. von Godin und Abbe. Vgl. darüber Honegger, H.: Godin und das Familistère von Guise. Zürich 1919, insbes. S. 37—46 u. S. 65—71; Auerbach, F.: Das Zeißwerk und die Carl Zeiß-Stiftung in Jena. 5. A. Jena 1925; derselbe: Ernst Abbe. Sein Leben, sein Wirken und seine Persönlichkeit. 2. A. Leipzig 1922. — Vgl. dagegen aber auch Wieser, F. v.: Großbetrieb und Produktivgenossenschaften. In: Zeitschr. f. Volksw., Sozialpol. u. Verw. 1. Bd. (1892), S. 116: „Die Wahrheit ist aber die, daß die Produktivgenossenschaft entweder ihren Platz im Großbetriebe finden muß, oder aber, daß man sie gar nicht braucht.“

² Diesen Bedenken gegenüber läßt sich aber auch anführen — was schon wiederholt geschehen ist —, daß die Unternehmungen mehr und mehr den Charakter eines öffentlichen Gebildes erhalten. So sagte 1890 Schmoller: Über Wesen und Verfassung der großen Unternehmungen (In: Zur Sozial- und Gewerbepolitik der Gegenwart, S. 394—395), daß die großen Unternehmungen „eine öffentliche oder halböffentliche, dem Staate untergeordnete und durch Staatsgesetz regulierte, aber ihm gegenüber doch wie die Kirche selbständige Organisation“ sind. Heute ist die Epoche, in welcher die wirtschaftlichen Geschäfte noch als dem Privathaushalt gleich stehende individuelle und Familiensachen angesehen werden mußten, „abgelöst durch die Epoche einer öffentlichen Organisation, die darum keine staats- oder ganz sozialistische zu sein braucht“. Gierke erklärte 1897: „Die Fabrik ist nicht mehr das Haus des Arbeitgebers, sondern die Fabrik ist ein großer öffentlicher, sozialer Organismus“ (zitiert bei Herkner, H.: Die Arbeiterfrage. 8. A. 1. Bd. Berlin u. Leipzig 1922, S. 440).

kommenden Formen der betrieblichen Personalverfassung zur kooperativen oder sonstwie betriebsdemokratischen betrieblichen Personalverfassung das große Heil zu erwarten. Ist es doch auch der politischen Demokratie nicht gelungen, vor Bürgerkriegen zu bewahren und befriedigende politische Verhältnisse zu schaffen. Auch die neuen betrieblichen Personalverfassungsformen werden Sozialformen sein, die zwar einen sozialkulturellen Fortschritt darstellen, die aber auch für alle oder jedenfalls für die größere Zahl der Betriebsbeteiligten des Unzulänglichen und Unangenehmen, der Mühen und Sorgen genug übrig lassen.

Selbst bei einer betrieblichen Personalverfassung, welche die betrieblichen sozialen Prozesse und Beziehungen in einer die Betriebsbeteiligten wesentlich befriedigenden Weise bestimmt, kann das Betriebsleben für die Arbeitnehmer unbefriedigend, für ihre leibliche und persönliche Existenz hemmend oder gar marternd sein. Denn neben der betrieblichen Personalverfassung, der Menschenordnung im Betrieb, ist auch die Einspannung des Menschen in die betriebliche Arbeitsverfassung, in die betriebliche Ordnung der geteilten Arbeit zur Einheit, und seine Bindung an einen Teil der betrieblichen Sachverfassung, an die produktionstechnischen Elemente im Raume, von mitentscheidender Bedeutung für die menschliche Lage des Arbeiters im Betrieb — und darüber hinaus für das gesamte Leben des Arbeiters sowie seiner Familie —. Trotz aller Arbeiterschutzgesetzgebung verstummen die Klagen nicht über mangelhafte Hygiene der Arbeitsumstände, über Luftbeschaffenheit, Temperatur, Beleuchtung und Sachverhältnisse in den Arbeitsräumen. Wenn auch eine bemerkenswerte Zahl von Unternehmensleitungen der fortgesetzten Besserung der Betriebshygiene Aufmerksamkeit schenkt und ständig ihr entsprechende neue Vorkehrungen und Einrichtungen getroffen werden, so bleibt doch noch manches zum Schutz, für die Wohlfahrt und die Annehmlichkeit der Arbeiter im Betrieb zu tun. Abgesehen von den selbstverständlich in erster Linie entscheidenden menschlichen und sozialen Erwägungen, die einen Schutz von Körper und Person der Arbeitenden im Betrieb verlangen, führen auch die Erkenntnisse der Psychotechniker und die Erfahrungen einsichtiger Betriebsleiter immer mehr zu der Überzeugung, „daß der Arbeiter im rationalisierten Betrieb, aber auch sonst, als Individualität ebenso behandelt werden muß wie manches Material, das unter veränderten Temperatur- oder Feuchtigkeitsverhältnissen auch einer veränderten Behandlung unterzogen werden muß“¹. Es

¹ Wunderlich, H.: Die Einwirkung einförmiger zwangsläufiger Arbeit auf die Persönlichkeitsstruktur. Leipzig 1925, S. 50. — Vgl. hierzu auch die Ausführungen von Fox, R. M.: Psychology of the workshop. In: The Journal of the National Institute of Industrial Psychology. Vol. 3 (1926), S. 206: „Every workman knows that even machines, without consciousness or feeling, must be ‚humoured‘, and that a man who is familiar with a particular machine can get it to go and do good

sind deshalb die Tatbestände der von den Arbeitern zu vollbringenden Leistungen, vorzüglich in der Teil- und der Repetitivarbeit, von Zeit zu Zeit immer wieder nach Art und Umfang zu prüfen: auf eine peripherische oder zentrale Beanspruchung des Arbeiters; auf die Beständigkeit, Genauigkeit, Angespanntheit der verlangten Aufmerksamkeit; auf die zu entfaltenden Initiativen; auf die mehr oder weniger abwechslungslose Gleichförmigkeit der zu besorgenden Handlungen und die durch sie veranlaßte einseitige Körperhaltung; auf das Arbeitstempo und auf manches mehr; kurz, auf die physische und psychische Inanspruchnahme des Arbeiters sowie deren tatsächliche und mögliche Auswirkung im Persönlichkeitsleben und Gesellschaftsleben. Hatte sich bis in die Gegenwart hinein zumeist der Arbeiter seiner Arbeit anzupassen, so muß außerdem noch mehr als dies seit einiger Zeit schon geschieht die Arbeit dem Arbeiter angepaßt werden. Eignungsprüfungen dürfen nicht nur zur Erlangung einer Arbeiterauslese im unternehmerischen Interesse dienen, sondern müssen auch im Interesse der Arbeiter stattfinden, um die jeweilig vorhandenen irgendwelchen Eignungen benutzen und dadurch die auch weniger allgemein oder besonders befähigten Arbeiter in das Betriebs- und Wirtschaftsleben eingliedern zu können.

Seit Fourier bis über Rosenstock, Hellpach und Ford hinaus sind ein ganzes Jahrhundert lang eine Fülle von grundsätzlichen Forderungen gestellt und von tatsächlichen Vorkehrungen getroffen worden, die geeignet erscheinen, den in die Arbeitsverfassung des Betriebs eingespannten Arbeitern wesentliche Erleichterungen ihrer Lebenslast zu bringen: z. B. von dem Sozialreformer Fourier durch den Gedanken der „anziehenden Arbeit (*travail attrayant*)“, demzufolge jede Art von Arbeit den Neigungen und Fähigkeiten einer Anzahl von Arbeitern entsprechend besorgt wird in einer Serie genannten Vereinigung, die sich aus verschiedenen Gruppen zusammensetzt, von denen jede sich einer Sonderart von Arbeit widmet, und zwischen denen ebenso ein Wechsel der Personen stattfindet wie zwischen den Serien, wodurch eine Abwechslung in der Tätigkeit der Arbeiter gegeben ist, die, zusammen mit anderen Momenten — wie etwa kollegialer Wetteifer — die Arbeit anziehend macht¹; von den Wissen-

work while another man may have nothing but trouble. Every machine has its strong and weak points and responds to the coaxing of the man who understands it. How much more then is a rigid uniformity impossible for human beings!¹“.

¹ Vgl. Fourier, Ch.: *Le nouveau monde industriel et sociétaire ou Invention du procédé d'industrie attrayante et naturelle distribuée en séries passionnées*. Paris 1829; *Considérant*, V.: *Fouriers System der sozialen Reform*. Leipzig 1906. Vgl. am letztgenannten Ort S. 96ff. die Thesen: Die Organisation der anziehenden Arbeit ist die *conditio sine qua non* der Freiheit, der Menschenwürde, der Gerechtigkeit, ist die Bedingung der sozialen Harmonie, ist wertvoller als alle Menschenrechte des *Contrat social* oder der Verfassung von 1889, ist die Bedingung des sozialen Fortschritts, ist endlich die *conditio sine qua non* der Herrschaft der

schaftlern Eugen Rosenstock und Willy Hellpach durch die Vorschläge betreffend Werkstattaussiedlung und Gruppenfabrikation¹; von Henry Ford durch die Einrichtung einer Arbeitswechsel-Abteilung (Work Change Bureau), mit deren Hilfe ein dem Arbeiter erwünschter oder in sachlicher Hinsicht erforderlicher Wechsel der Beschäftigung eines Arbeiters innerhalb des Unternehmens bewirkt wird. Alle bisher bezüglich der betrieblichen Arbeitsverfassung gemachten, zum Teil recht bemerkenswerten Vorschläge und Vorkehrungen sind von Zeit zu Zeit immer wieder auf ihre Ausführbarkeit und Verwendbarkeit in den konkreten Einzelfällen zu prüfen.

Indessen, der Gedanke einer Möglichkeit, „das Dasein des Fabrikarbeiters zu ‚heben‘, zu ‚beseelen‘, zu ‚veredeln‘, indem seine Arbeit durch personelle Integration, d. h. durch Wiederverlegung größerer Fertigungskomplexe in sein Urteil, seinen Geschmack, sein Interesse, seine ‚Hand‘, ‚befriedigender‘, ‚gehaltvoller‘, ‚sinnvoller‘ gestaltet wird“, ist, wie Hellpach deutlich sagt, „nur Romantik“². In dieser Richtung darf der Ausweg aus der Arbeitslast nicht gesucht werden. Gegen die Arbeitslast, insbesondere gegen die durch die Beschleunigung des Arbeitstempos verursachte erhöhte leibliche und persönliche Inanspruchnahme der Arbeiter gibt es letzten Endes nur zwei Grundmittel: einmal Arbeitsbildung, die dem Arbeiter eine leibliche und persönliche Arbeitserleichterung verschaffen kann (Betriebspädagogik), sodann Zeit zur leiblichen und persönlichen Regeneration durch angemessene Pausen innerhalb der Arbeitszeit und Verkürzung der gesamten Arbeitszeit zugunsten der privaten

Moral. — Über Versuche zur Verwirklichung fourieristischer Gedanken siehe Gide, Ch.: *Les colonies communistes et coopératives*. Paris (1929) S. 131—136. — Vgl. auch die Literatur über Arbeitsfreude, insbes. de Man, H.: *Der Kampf um die Arbeitsfreude*. Jena 1927; Herkner, H.: *Die Bedeutung der Arbeitsfreude in Theorie und Praxis der Volkswirtschaft*. Dresden 1905; Tafel, W.: *Arbeitszwang und Arbeitslust*. Gotha 1919; Winkler, H.: *Die Monotonie der Arbeit*. Leipzig 1922; Horneffer, E.: *Der Weg zur Arbeitsfreude*. Berlin o. J. (1929?).

¹ Vgl. Rosenstock, E.: *Werkstattaussiedlung. Untersuchungen über den Lebensraum des Industriearbeiters*. Berlin 1922; Lang, R. u. Hellpach, W.: *Gruppenfabrikation*. Berlin 1922. — Rosenstocks Gedanke einer Werkstattaussiedlung findet in etwa Stützen in den Ausführungen von E. Schmalenbach, daß mit der Steigerung der Betriebsgröße schließlich der Anteil der fixen Kosten für die Produktionsgestaltung bestimmend wird (vgl.: *Die Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle der neuen Wirtschaftsverfassung*. In: *Zeitschr. f. handelswiss. Forsch.* 22. Jg., 1928, S. 241—251, u.: *Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik*. 5. A. Leipzig 1930 S. 92—98) sowie in der Äußerung von G. Müller-Oerlinghausen bezüglich der „Mammutbetriebe“: „Ob deren Herausbildung für deutsche und europäische Wirtschaftsverhältnisse der Weisheit letzter Schluß sein wird, ist mir sehr zweifelhaft. Gesündere und elastischere Lohn- und Staatsgebarung befördert vielleicht eine gewisse Rückentwicklung und schafft neue Hoffnung auf Selbständigkeit“ (*Mitt. d. Vereins z. Wahr. d. gemeins. wirtsch. Inter. in Rheinl. u. Westf.* 1930, Nr. 4 S. 420).

² Hellpach a. a. O. S. 91.

Freizeit je nach den Bedürfnissen und Möglichkeiten auf 48, 40 — oder in später Zukunft vielleicht noch weniger Wochenstunden. Manches ist schon geschehen, um mit Hilfe dieser beiden Grundmittel das Ziel zu erreichen: Pausen und Arbeitszeitbeschränkungen sind zum Teil von Unternehmern freiwillig vorgenommen, zum Teil durch Gewerkschaften sowie durch nationale und internationale sozialpolitische Maßnahmen erzwungen worden; bezahlter Urlaub, auf Grund freier Unternehmerentscheidung oder infolge von Vereinbarungen zwischen Arbeitgebervereinigungen und Gewerkschaften gewährt, ist seit einem Jahrzehnt keine Seltenheit mehr¹; eine nicht geringe Zahl von Unternehmungen hat die Pausen durch Zur-Verfügung-Stellen von besonderen Aufenthaltsräumen und durch gartenartige Fabrikumfriedungen sowie durch Veranstaltung von turnerischen Ausgleichsübungen in ihrem Wert erhöht, die private Freizeitverwendung durch Abgabe von Gartengrundstücken², durch Beihilfe zu Sportgelegenheiten, durch Einrichtung von Werksleihbüchereien, durch Förderung von bildenden Veranstaltungen der Arbeiterschaft, durch Feriengelder usw. solcherart begünstigt, daß sie dem einen ihrer Zwecke, der leiblichen und persönlichen Regeneration zu dienen, weit eher entsprechen kann; in der Betriebspraxis findet die Arbeitsbildung seit einer Reihe von Jahren eine bemerkenswerte Übung und Pflege. Auf diesen Wegen gilt es weiterzuschreiten. Arbeits- oder Betriebspädagogik und Freizeitgestaltung sind auch von den überbetrieblichen Organisationen der Betriebsbeteiligten und vom Staate als höchst wichtigen Gegenwartsaufgaben entsprechende Angelegenheiten der Sozialpolitik zu fördern.

Aber jede Arbeit ist auf die Dauer Last oder Mühe — obwohl der Eine die Last stärker empfindet als der Andere —; und die Arbeit wird Last oder Mühe bleiben, weil das im Sinne des Erdenseins liegt. Keine noch so hohe Entlohnung vermag daran etwas zu ändern. Allerdings bedeutet diese ein wertvolles Äquivalent für das außerbetriebliche Leben, ein Mittel für die wunschgemäße Gestaltung der Freizeit. Jedoch erscheint es unter den gegenwärtigen Wirtschaftsverhältnissen in der kapitalertragsmäßig orientierten freien Konkurrenzwirtschaft für abseh-

¹ Vgl. z. B. Heyde, L.: Urlaub für Arbeiter und Angestellte in Deutschland. München u. Leipzig 1912; Arbeiterferien, unter besonderer Berücksichtigung der Verhältnisse in der Metallindustrie. Stuttgart (Deutscher Metallarbeiter-Verband) 1913; Vogelgesang, M.: Die tarifvertragliche Regelung des Ferienproblems beim industriellen Lohnarbeiter. 1927 (Dissertation); Dissinger, A.: Die Regelung des Urlaubs. Berlin 1931 (juristisch); Mills, Ch. M.: Vacations for industrial workers. New York 1927; Rest periods for industrial workers. (Research Report Nr. 13, National Industrial Conference Board) Boston 1919.

² Vgl. hierüber z. B. die Erhebung des französischen Arbeitsministeriums, deren Ergebnisse (mitgeteilt im Bulletin du Ministère du Travail. 35. Jg., 1928, S. 268 bis 289) zeigen, daß Anfang 1928 in Frankreich 715 Unternehmungen mit 485 000 Personen 116 300 Gärten ihren Arbeitern zur Verfügung stellten.

bare Zeit ausgeschlossen, daß eine solche Entlohnung der Arbeiter erfolgen kann, die dem Maße des Wünschenswerten entspricht. Denn die einzelnen Betriebe stehen nicht für sich allein, sondern gehören zu einem unorganisierten gewaltigen Ganzen, zur Weltwirtschaft. Bedenkt man überdies, daß die Mehrzahl der Betriebe eine Kulturaufgabe besitzt, die zu erfüllen auf die Dauer nur bei Erhaltung der Betriebssubstanz möglich ist, so wird offenbar, daß aller Rücksicht auf den Menschen im Betrieb, aller betrieblichen Sozialpolitik zwei Grenzen gestellt sind, die bestimmt werden durch die Natur der ihr dienenden Mittel, und zwar einmal im Hinblick auf ideelle Handhaben durch die im Menschsein liegende Beschränkung, sodann insofern materielle Handhaben zur Benutzung gelangen durch die mangelhafte technische Gestaltungsmöglichkeit und die Knappheit der zur Verfügung stehenden materiellen Mittel¹. Erst in einer neuartigen Wirtschaft, die vorwiegend Planwirtschaft ist, von wirtschaftlichen Selbstverwaltungskörpern getragen und vom Staate gestützt wird, einer Wirtschaft, die mehr auf Bedarfsdeckung abzielt, nicht nur Kapital- und Unternehmergewinn erstrebt und in einer zielbewußten Preispolitik eine Stabilisierung der wirtschaftlichen Lebensgrundlage versucht, wird aller Voraussicht nach eine höhere Entlohnung der Arbeiter und eine umfassendere betriebliche Sozialpolitik möglich sein.

Aber wenn mit der wirtschaftlichen Betriebspolitik eine Betriebsethik und eine betriebliche Sozialpolitik verbunden ist, so kann auch jetzt schon dem Arbeitsleben und dem Arbeiterleben manche Erleichterung und Freude gegeben und der von Michelet bereits 1849 betonten Tatsache stärker entsprochen werden, daß doch auch in den Arbeitern „der Funke der göttlichen Ebenbildlichkeit“² ist.

¹ Vgl. Geck: Staatliche Sozialpolitik — Gesellschaftspolitik — Betriebliche Sozialpolitik. In: Soziale Praxis. 40. Jg. (1931).

² Michelet, C. L.: Die Lösung der gesellschaftlichen Frage. Frankfurt a. O. u. Berlin 1849 S. 51.

Namen- und Sachverzeichnis.

- Abhängigkeit 13 ff., 53, 67, 111, 119 f.,
133 f., 145, 147.
Absolutismus 65 ff., 96 ff.
Abspenstigmachen 109.
actionariat du travail 49.
— syndical 149 f.
actions du travail 49.
A E G 89, 118.
Akkordarbeit 146 f., 151.
Akkordmeistersystem 49 f., 54, 151.
Aktiengesellschaft 44 ff.
Aktienkommanditgesellschaft 44.
Altersschwache 137.
Altgeselle 54.
Anreize 151.
Anti-Terror-Gesetz 150.
Anwerbung 109.
Arbeiteraktionariat 48 f., 76, 92, 131.
Arbeiterauslese 165.
Arbeiterausschüsse 74, 75, 81 f., 84 ff.,
93, 97 ff., 104 ff.
Arbeiterbehandlung 70, 107 ff.
Arbeiterbildung 78, 137, 139, 160, 167.
Arbeitergenossenschaft 49 f., 92 f., 103.
Arbeiterinitiative 80 f., 82, 165.
Arbeiterkontrolle 115 f.
arbeiterloser Betrieb 118.
Arbeiterschutzgesetzgebung 96 f., 145f.,
164.
Arbeiterwechsel 122 f., 138.
„Arbeiterwohl“ (Verein) 103 f.
Arbeitgebersyndizi 106.
Arbeitgeberverbände 89, 101 ff., 147,
167.
Arbeitsanweisungen 53, 115.
Arbeitsbildung 166 f.
Arbeitsfreude 130 f., 166.
Arbeitskämpfe 147, 149.
Arbeitskommandite 49 f., 103.
Arbeitskommando 114, 161.
Arbeitsordnung 68, 88, 93 f., 97 ff.
Arbeitsraum 11 f., 20, 32.
Arbeitsverfassung 3, 34 ff., 114 f., 118,
158, 164 ff.
Arbeitsverhältnis, gebundenes und freies
61 f.
Arbeitsvertrag 62 ff., 68, 69.
Arbeitswechsel-Abteilung 166.
Arbeitszeit 117, 145, 166 f.
Aufseher 54, 143.
Aufsicht 54, 146.
Ausbeutung 19, 143.
Ausgleichsgymnastik 138, 167.
Aussperrungen 149.
autonome Fabrik 95.
Autonomisierung (d. Betriebs) 40, 45.
Autorität 52, 53, 73, 80 f., 113.
Baltimore & Ohio Plan 148.
Bat'a-System 51.
Bauhütten 48.
bedroom shops 11.
Befehl 53, 54, 65.
Behandlung der Arbeiter 70, 107 ff.
Berggewerkschaft 46 f., 152.
Bespitzelung 119.
Bestechung 19, 119.
Bestrafung 88 f., 119.
Betrieb, arbeiterloser 118.
betriebliche Sozialpolitik 19, 47, 137 ff.,
168.
Betriebsabsolutismus 65 ff., 96 ff.
Betriebsästhetik 32.
Betriebsdemokratie 84, 103, 160 ff.
Betriebsethik 168.
Betriebsgröße 166.
Betriebsinstanzen 53 ff., 154.
Betriebskombination 46 f.
Betriebskonstitutionalismus 101, 161.
Betriebskontrolle 58.
Betriebspädagogik 166 f.
Betriebspartnerschaft 48.
Betriebsräte 150.
Betriebsrätegesetz 100 f.
Betriebssoziologie 1.
—, spezielle 152.
—, Institut für 57.
Betriebsysteme 7.

- Betriebsverfassung 3.
 Betriebswohlfahrtseinrichtungen 71, 72,
 98 ff., 132 ff.
 Betriebszellen, kommunistische 150 f.
 Bewormundung 23 ff., 72 ff.
 Blindenarbeit 119.
 Borsigwerke 55, 119 f., 142.
 bos 53.
 bossing 53.
 Boykott 144, 149.
 Brandts, Franz, 74 f., 77, 88, 103, 104.
 Bundesfabriken 92 f.
 Bürokratisierung 58.

 Cacanny 147.
 Christentum 24, 27 f., 77 f., 103 f., 124.
 christliche Fabrik (Idee) 80.
 closed shop 149.
 commandite en travail 49 f., 103.
 „Concordia“ (Zeitschrift) 103.
 Considérant, Victor, 65, 161, 165 f.
 contrats d'entreprise 50.
 cooperation, plans of 95.

 departmental type 57.
 Despotie 23 f., 27, 75.
 Diebstahl 116.
 Differenzierung 6, 7, 10, 13, 16, 42, 54ff.
 direkte Aktion 147.
 Direktorierung 57, 121.
 Distanz 19, 59, 74, 75, 120 ff., 162.
 Disziplin 21 f., 52, 66 f., 111 ff.

 Eigenwirtschaft 5, 6, 7, 13 f., 25.
 Einheitsbetrieb 46.
 Einstellung 116, 120.
 employee stock ownership 49.
 employee stock purchase plans 49.
 England 10, 11, 39, 48, 55, 91, 135,
 145 f.
 Entfremdung 103.
 Entführung 109.
 Entlassung 45, 117 f., 120, 142.
 Entleerung (d. Betriebs) 33 f., 117 f.
 Entpersönlichung 6, 19, 21, 40, 45, 59,
 62, 114 ff., 121.
 Epstein, J. H., 95.
 Erbuntertänigkeit 14, 25.

 Fabrik, autonome 95.
 —, konstitutionelle 94 f.
 Fabrikausschüsse 84 f., 87.
 Fabrikfamilie 73 ff., 129.

 Fabrikgeistliche 77.
 Fabrikindustrie 10 f., 26, 37 ff.
 Fabrikordnung 68, 88, 93 f., 97 ff.
 Fabrikpflegerin 58.
 Fabrikrat 85, 87.
 Fabrikschiedsgericht 85.
 Facharbeiter 108 f., 117.
 Faktoren (in der Hausind.) 9, 19 f.
 Familiengedanke 22 ff., 73 ff.
 Familienunternehmung 43, 45, 47.
 Fayolismus 35 f.
 Ferien 167.
 Feudalismus 66.
 Fourier, Charles, 67, 165.
 Frankreich 10, 18, 26, 35 f., 39, 45,
 48 ff., 56, 58, 74, 75, 79 ff., 90, 103,
 131, 132, 135, 145, 149 f.
 Frauenarbeit 18, 117.
 Freese, Heinrich 94 f.
 Freizeit 167.
 Fronhofwirtschaft 8, 13 f.
 functional organization 57.
 Funktionen, arbeitliche 36 f., 43, 46,
 52 ff., 161 f.
 —, wirtschaftliche 42 ff.

 Gegeneinander 101.
 Gelegenheitskommissionen 151.
 gemischte Werke 46 f.
 genossenschaftliche Arbeit 49 f., 83,
 92 f., 103.
 Genossenschaftlichkeit 13, 24, 27, 83,
 95, 161, 162 f.
 Geschlechtertrennung 81, 139.
 Gesellen 8, 16, 26, 52, 54.
 Gewerbeinspektion 136, 145 f.
 Gewerkschaften 75, 82, 86, 89, 91, 101ff.,
 113, 116, 144, 147 ff., 167.
 Gewerkschaftsaktionariat 149 f.
 Gewinnbeteiligung 48, 89, 90, 95, 131.
 Gildensozialismus 48.
 Godin, J. B. A., 113.
 Großfamilie 23 f.
 groupes commanditaires 50.
 Gruppenakkord 151.
 Gruppenarbeit 49 ff., 103, 151, 165, 166.

 Handwerk 7 f., 9, 11, 14 f., 26.
 Harmel, Léon, 79 ff., 125, 148.
 Hausindustrie 8 ff., 11, 16 ff., 26, 38.
 Hauskommunion 23.
 Heimwerk 7, 8.
 Herr-im-Hause-Standpunkt 53, 67 f.

- Herrschaft 13, 23 f., 27, 66 f., 83, 160 ff.
 Hierarchie 37, 51 ff., 160 ff.
 Hierarchismus 53.
 Hilfsarbeiter 37, 117.
 Hörige 14.
- incentives 151.
 Individualismus 60 f.
 industrial democracy 95.
 — engineer 56.
 — partnership 48.
 Industriefeudalismus 67.
 Ingenieur 55 ff.
 Ingenieurwirtschaft 55.
 Instanzenzug 154.
 Institut für Betriebssoziologie 57.
 Integration 6, 10, 42.
 Invalide 119, 137.
 Isolierung 122.
 Italien 15, 19, 28 f.
- Kalle, F., 79.
 Kapitalbeteiligung (d. Arbeiter) 47 ff.,
 76, 92, 131.
 Kapitalsteller 42 ff.
 Kaufmann 9 f., 16 ff., 28 f., 36 f., 42.
 Kinderarbeit 18, 117, 140, 143, 145.
 Kleinfamilie 23.
 Kollegialsystem 57.
 Kommanditgesellschaft auf Aktien 44.
 Kommanditgruppen 50.
 kommunistische Betriebszellen 150 f.
 Konflikte 19, 34, 48, 49, 62, 123, 148,
 162.
 König & Bauer 32, 76, 88, 93 f., 108,
 119, 146, 151.
 Konservatismus 29.
 konstitutionelle Fabrik 94 f.
 Kontrollen 58, 115 f.
 Kooperativwirtschaft 156 f.
 Krupp, Alfred, 44, 62, 70.
- labor manager 58.
 labour co-partnership 48.
 Landwirtschaft (u. Industriebetrieb)
 66 f., 107 f.
 Lehrlinge 18, 26, 89, 111.
 Le Play, Frédéric, 79, 123, 124.
 Lever Bros. Ltd. 135.
 Liberalismus 30, 60 ff., 121.
 line and staff organization 57.
 — organization 57.
 little master's system 50.
- livrets d'ancienneté 132.
 Lohnangelegenheiten 37, 62, 68, 69,
 98 f., 125, 146 f.
 Lohnfabrik 38.
 Lohnwerk 7, 8, 14.
 Luddites 147.
- machinae adscripti 67.
 Macht 53, 54, 102, 109, 133, 143 ff.,
 146, 149.
 Manufakturindustrie 10 f., 20 ff., 26,
 37 f.
 Marken, J. C. van, 90 f., 121 f., 126,
 128, 129, 139.
 Maschinen, 2-, 4-, 8-männige 33.
 Maschinenstürmer 147.
 Maschinfabrik 10.
 Meisterwirtschaft 55.
 Menschenökonomie 141 f.
 Mez, Karl, 73 f., 77, 86, 92 f.
 Mietfabrik 38.
 Militärart (u. Betrieb) 57, 67, 73, 113.
 military organization 57.
 Mißhandlung 143.
 Mitbesitz (d. Arbeiter) 92 f.
 Mitbestimmung (d. Arbeiter) 83 ff., 159,
 161 f.
 Miteinander 52, 121, 162.
 Mit-Kapitalist (Arbeiter als) 47 ff., 92 f.
 Mitleitung 102.
 Mitten Mahon Agreement 148.
 Mitten Plan 95.
 Mit-Unternehmer (Arbeiter als) 47 f.
- Nasymth, James, 69.
 Naumkeag Steam Cotton Co., The 148f.
 Nebeneinander 52, 101, 121, 162.
- Oechelhaeuser, Wilhelm, 69 f., 104, 110,
 111, 123, 160 f., 162.
 Oikewirtschaft 7.
 open shop 149.
 Organisation 3, 34 ff.
 Owen, Robert, 135.
- Parteizellen 150 f.
 passive Resistenz 147, 149.
 Paternalismus 29, 72 ff., 104.
 Patriarchalismus 22 ff., 63 f., 71 f., 75 f.
 Patrimonialismus 27, 72.
 Pausen 166 f.
 persönlicher Verkehr 70, 74 f., 78, 82,
 90, 104, 121, 122, 125.

- Personaldirektor 58.
 Personalpfleger 58.
 Personalverfassung 3, 22 ff., 41 ff.
 Personalverfassung:
 —, liberalistisch-rechtliche 68 f.
 —, liberal-humanitäre 69 f.
 —, ökonomisch-rechtliche 71.
 —, paternalistische 73 ff.
 —, protektorale 78 ff.
 —, kooperative 82 ff., 157, 158 ff.
 personnel management 53, 58.
 plans of cooperation 95.
 Prämien 132, 137, 140.
 Preiswerk 7, 8, 14.
 Produktionsgenossenschaft 47 f., 162.
 Proletarisierung 19 f.
 Protektoralismus 72 f., 78 ff.
 Pünktlichkeit 115.
- Quistorp, Johann, 77 f., 139.
- Roesicke, Richard, 69.
 Roesler, Max, 74, 76, 94, 104, 129.
 Rowntree & Co. 117, 127.
 Rußland 40, 113.
- Sabotage 147, 149.
 Sachverfassung 3, 12, 31 ff., 114 f., 164.
 Sadruqa 23.
 schwarze Listen 144, 149.
 Seelsorge 77, 134, 136.
 Siemens 45 f., 131, 133.
 Sklavenwirtschaft 7, 13, 26 f.
 société anonyme à participation ouvrière 49.
 sous-entreprise ouvrière 49 ff.
 Sozialbeamte 58, 126 ff.
 soziale Befriedung 101, 124.
 soziale Betriebspolitik 2, 32, 34, 45 f., 49, 51, 130 ff., 137 ff.
 soziale Unruhe 41, 120.
 Sozialingenieur 56 f., 58, 126.
 Sozialpolitik, betriebl., 19, 47, 137 ff., 168.
 —, staatl. betriebl., 96 ff., 145 f., 163, 167.
 Sozialpsychologie 1, 30.
 Soziologie 1.
 Sprechverbot 144.
 staatliche betriebl. Sozialpolitik 96 ff. 145 f., 163, 167.
- stille Gesellschafter 43.
 Stör 7, 8, 14.
 Streik 133, 148, 149.
 Streitigkeiten 19, 34, 123, 146 f., 148.
 stretch out system 34.
 Stumm, C. F., 74 f., 144.
 Subventionen 43.
 système des petits patrons 50.
- Tarifvereinbarungen 148.
 travail attrayant 165.
 travail en commandite 49 f., 103.
 Truck 143.
- Über- und Untereinander 52 f., 162.
 Umgang miteinander 107 ff.
 union-management cooperation 148 f.
 Unterhaltungseinschränkung 131.
 Unterhaltungsverbot 144.
 Unternehmer 42 ff.
 Unternehmerinitiative 156 f.
 Unter-Unternehmer (Arbeiter als) 49 ff.
 Urlaub 167.
- Verband kath. Industrieller und Arbeiterfreunde 73, 103 f.
 Verbesserungsvorschläge 89, 132.
 Verein der Anhaltischen Arbeitgeber 104 f.
 V. St. von Amerika 11, 32, 34, 39, 49, 56, 58, 67, 91, 95, 116, 117, 123, 129f., 135, 142, 148.
 Vergeudungsausschaltung 89, 104, 132, 148.
 Verkehrswirtschaft 5 f., 6 ff., 25 f., 154, 155 f.
 Verlag 8 ff.
 Verpersönlichung 124, 127 f., 130 f.
 Versachlichung 6, 28, 33, 40 f., 45 f., 58, 62, 114 ff., 121.
 Verwaltungsabsolutismus 45.
- Weltausstellung 1867 124, 134.
 Wendigkeit 139.
 Werkmeister 37, 49 f., 54 f., 110, 116, 119 f., 125, 143.
 Werksgeist 133.
 Werksgemeinschaft 131.
 — der Gewerkschaften 151 f.
 Werksgenossenschaft (der Arbeiter) 92f.
 Werkstatttaussiedlung 158, 166.

Werkstättenheimatrecht 76.	Wohlfahrtseinrichtungen 71, 72, 98 ff., 132 ff.
Werkstättenverselbständigung 51.	
Werkstattschreiber 55.	
Werkszeitung 88 f., 128 ff.	yellow dog contract 149.
Werkverein 131.	
Wetteifer 165.	Zeißwerk 95.
Winchcombe of Newbury, John, 10.	Zellen (im Betrieb), kommunistische 150 f.
Wirtschaftsingenieur 56.	Zweiaugensystem 57.
Wirtschaftskooperation 156 f.	
