

## V. Betriebliche und industrielle Konflikte

### 1. Die Quellen des Konfliktes im Industriebetrieb

Vor der Entstehung einer eigentlichen Industrie- und Betriebssoziologie stand im Vordergrund des soziologischen Interesses am Industriebetrieb das von *K. Marx* bekannte Modell der aus den betrieblichen Eigentums- und Kontrollverhältnissen erwachsenden Interessengegensätze und Spannungen: Das Kapital oder die Kapitalisten, als Besitzer der Produktionsmittel vorwiegend an der Erzeugung eines Mehrwertes interessiert, stehen — nach diesem Modell — im konstitutionellen Kampf mit dem wachsender Verelendung ausgesetzten Proletariat, den Arbeitern. Eine Reihe von Entwicklungen haben diesen im Zeitalter der Industrialisierung tatsächlich bedeutsamen Gegensatz in der entwickelten mechanisierten Industrie entschärft. Vor allem die Bildung von Aktiengesellschaften mit ihrer Trennung von Eigentum und Kontrolle, der Ersatz der „Kapitalisten“ durch die „Manager“ (*J. Burnham*), die Entstehung einer mittleren Angestelltenschicht und die materielle und auch machtmäßige Besserstellung der Arbeiter lassen heute die These von einer Aufspaltung der Industrie und des Industriebetriebes in „zwei große feindliche Lager, in zwei große, einander direkt gegenüberstehende Klassen“ (*K. Marx* und *F. Engels*) als grobe Vereinfachung, ja als falsch erscheinen. Dennoch wäre es ungerechtfertigt, aus dem Verschwimmen der Klassenfronten des früheren Industrialismus zu schließen, daß der Industriebetrieb des entwickelten Industrialismus keine Spannungen von der Form der Klassegegensätze mehr kenne.

Sind auch der industrielle Konflikt und die Möglichkeiten seiner Schlichtung ein überbetriebliches Phänomen, so hat doch die Klassenstruktur im Einzelbetrieb ihren Ursprung und auch dort eine verhaltensprägende Bedeutung und bedarf daher zunächst der betriebssoziologischen Analyse. Dabei wird es sich empfehlen, den Gedanken von „Klassegegensätzen“ zu verallgemeinern und alle Formen von Konflikten einzubeziehen. Auch eine so verbreiterte

Analyse führt indes auf die grundlegenden Interessenkonflikte zurück.

Die im Industriebetrieb zur Geltung kommenden Gruppeninteressen sind nicht notwendig antagonistisch. „Bei völliger Abwesenheit gemeinsamer Interessen“, bemerkt *W. E. Moore* richtig<sup>1)</sup>, „kann es keinen Konflikt geben: es gäbe nichts, worum zu kämpfen wäre.“ *Moore* fügt hinzu: „So ist es normalerweise gleich vorteilhaft für Unternehmer und Arbeiter, daß ein industrielles Unternehmen bestehen bleibt.“ Über diesen formalen, fast definitorischen Punkt indes geht die Gemeinsamkeit der Interessen aller am Industriebetrieb Beteiligten gewöhnlich nicht hinaus. Während die sogenannten Unternehmer, also die Träger der durch Planungs-, Anordnungs- und Aufsichtsfunktionen definierten sozialen Rollen, kraft dieser Rollen und ungeachtet ihrer persönlichen Überzeugungen vordringlich an der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens interessiert sind, sind die Arbeiter wiederum auf Grund ihrer Rollen von solcher Verantwortung ausgeschlossen und daher an der Verbesserung ihrer sozialen Situation im weitesten Sinne interessiert. Die häufige Betonung der Paradoxie dieser Haltung, die in ihrem Widerspruch zur Abhängigkeit der Arbeiter vom Gesamtschicksal des Betriebes gesehen wird, ist zumindest faktisch wirkungslos, bis zu einem gewissen Grade aber auch irreführend, insofern nicht etwa die Unternehmer „altruistische“, die Arbeiter aber „egoistische“ Interessen verfolgen, sondern beide sich ihrer strukturellen Funktion gemäß verhalten. Auf dem Grunde des dadurch entstehenden Gegensatzes liegen nicht Vorurteile der einen oder anderen Seite, sondern echte Unterschiede der Machtverteilung.

Die Dichotomie der Interessen im Betrieb wird charakteristischerweise vor allem von Arbeitern auch heute noch als solche erlebt. *Popitz* und Mitarbeiter fanden, daß nahezu alle von ihnen befragten Arbeiter ihren Betrieb und die weitere Gesellschaft als in ein „Oben“ und ein „Unten“ gespalten erleben, wobei das „Oben“ in der Regel mit den

<sup>1)</sup> *Industrial Relations and the Social Order* (New York 1946); S. 399 f

ersten Trägern von Autoritätspositionen beginnt<sup>2)</sup>). Neben anderen Vorstellungen scheint hinter dieser Dichotomie vor allem der Herrschaftscharakter industrieller Betriebe zu stehen. Herrschaft ist eine ambivalente Kraft: einerseits wird durch die Ausübung von Herrschaft der Industriebetrieb zu einem funktionierenden Ganzen; andererseits bedeutet die Ausübung von Herrschaft immer die Aufspaltung von sozialen Organisationen in solche, die „etwas zu sagen haben“ und solche, die gehorchen müssen. So wird dieselbe Kraft, die die Integration des Sozialsystems Betrieb vor allem bewirkt, zugleich als Zwang Ausgangspunkt jener Gegensätze, die in Industriebetrieben niemals fehlen.

Die Herrschaftsstruktur industrieller Betriebe ist die allgeminste Quelle aller Konflikte; weil diese Herrschaftsstruktur sich nicht beseitigen läßt, wird es immer betriebliche und industrielle Konflikte geben. Doch ist diese allgemeine These in dreierlei Hinsicht zu ergänzen. Einmal lassen sich keineswegs alle systematischen Gegensätze im industriellen Bereich unmittelbar aus Herrschaftsbeziehungen ableiten; innerhalb der Bürokratie, im Verhältnis von Arbeitern und Angestellten oder Arbeitern und Gewerkschaften und anderswo spielen Abhängigkeiten vielmehr nur eine mittelbare Rolle. Sodann ist der Herrschaftscharakter von Industriebetrieben zwar letzte Ursache, nicht jedoch manifester Gegenstand industrieller Konflikte; hier sind vielmehr der Lohn, die Arbeitsbedingungen u. a. von vordringlicher Bedeutung. Schließlich bedeutet die These, daß Konflikte im industriellen Bereich so allgemein sind wie Herrschaftsverhältnisse, keineswegs, daß diese Konflikte immer gewaltsame Formen annehmen müssen; die Regelung von Konflikten ermöglicht Eingriffe in ihre Ausdrucksformen. Die drei Einschränkungen sind die Gegenstände der folgenden drei Abschnitte dieses Kapitels.

---

2) Vgl. H. Popitz und Mitarbeiter: Das Gesellschaftsbild des Arbeiters (Tübingen 1957).

## 2. Formen industrieller Konflikte

Wenn von „industriellem Konflikt“ die Rede ist, denkt man heute in der Regel an die Auseinandersetzungen zwischen Gewerkschaften und Unternehmern bzw. Unternehmerverbänden. Gesamtgesellschaftlich sind dies gewiß die wichtigsten Auseinandersetzungen im industriellen Bereich; doch stehen im einzelnen Betrieb zwei andere Formen im Vordergrund, die ohnehin das Alltagsleben der Industrie sehr viel stärker bestimmen.

Da sind zunächst jene Auseinandersetzungen, die man „informelle Konflikte“ nennen kann, weil sie am wenigsten verfestigt sind und in der Regel von informellen Gruppen getragen werden. Die Ablehnung bestimmter Vorgesetzter oder bestimmter Maßnahmen mit ihren Folgen sind typische Formen solcher informeller Konflikte. Wenn entgegen einer Anordnung eine alte Arbeitsweise beibehalten wird, Proteste gegen eine Versetzung laut werden, die Arbeitsleistung unter einem Vorgesetzten erheblich absinkt — dann bezeugt dies in der Regel das Wirken informeller Gruppen gegen die Interessen der Betriebsleitung, also informelle Konflikte.

Wichtiger noch ist eine Form von Konflikten, die erst in jüngster Zeit allgemein als solche erkannt wird: „umgeleitete Konflikte“. Hier handelt es sich darum, daß hinter einer Häufung scheinbar rein individueller Verhaltensweisen tatsächlich soziale Spannungen stehen. Die Fluktuationsrate eines Betriebes steigt, der Krankenstand ist beträchtlich höher als in vergleichbaren Betrieben, die Unfallhäufigkeit nimmt zu — sämtlich Verhaltensweisen, die zunächst nur einzelne betreffen. Dennoch läßt sich nicht selten zeigen, daß hier Einzelne, bewußt oder unbewußt, für sich einen Ausweg aus einer überpersönlichen Situation der Spannung und des Konflikts gesucht haben. Weil es ihnen nicht möglich war, ihren Interessen durch Organisationen Ausdruck zu verschaffen, haben viele Einzelne die persönliche Konsequenz gezogen und kündigt. *L. von*

*Friedeburg* hat auf diese Weise unterschiedliche Fluktuationsraten im Steinkohlenbergbau einleuchtend erklärt<sup>3)</sup>.

Auch die „manifesten Konflikte“, die organisierten Auseinandersetzungen zwischen den Arbeitsmarkt-Parteien, nehmen innerhalb des Betriebes andere Formen an als bei überbetrieblichen Streitigkeiten. Zumal in Deutschland werden innerbetriebliche Auseinandersetzungen in der Regel zwischen Betriebsrat und Management ausgetragen. Beide Gruppen begegnen einander regelmäßig oder von Fall zu Fall, besprechen vorliegende Probleme und suchen nach Lösungen. Durch die Trennung der Betriebsräte von den Gewerkschaftsorganisationen bleiben auf diese Weise in Deutschland viele Gegensätze auf den betrieblichen Bereich beschränkt.

Eigentliche Träger des manifesten Konfliktes sind jedoch heute in Deutschland wie in allen freien Ländern die großen organisierten Verbände der Unternehmer und der Arbeitnehmer<sup>4)</sup>. Dabei ist zu bedenken, daß zumal die Entwicklung der Gewerkschaften, vom Standpunkt der ursprünglichen Rechtsverfassung der Industrie, ein anomales Phänomen darstellt. *T. H. Marshall* hat in einer glänzenden Analyse<sup>5)</sup> den Widerspruch zwischen dem zivilrechtlichen Charakter des Arbeitsvertrages zwischen dem einzelnen Unternehmer und dem einzelnen Arbeiter und der korporativen, d. h. politischen Einflußnahme der in den Gewerkschaften organisierten Arbeiter auf dieses Vertragsverhältnis aufgezeigt. „So hat das Gewerkschaftswesen ein sekundäres System industrieller Bürgerrechte parallel und ergänzend zu dem System politischer Bürgerrechte geschaffen“<sup>6)</sup>. Das historische Argument der Gewerkschaften im Kampf um ihre rechtliche Anerken-

---

<sup>3)</sup> L. von Friedeburg: Zur Fluktuation im Steinkohlenbergbau, Bundesarbeitsblatt Nr. 22 (1957).

<sup>4)</sup> Ausnahmen von dieser verallgemeinernden These sind vor allem sogenannte „wilde Streiks“, wie sie in allen Industrieländern immer wieder auftreten. In diesen deutet sich oft, zumal bei größerer Häufung (England seit 1945!), eine beginnende Umformierung der Konfliktfronten an.

<sup>5)</sup> In seinem Buch „Citizenship and Social Class“ (Cambridge 1950); S. 43 f., S. 68 f.

<sup>6)</sup> T. H. Marshall: a. a. O.; S. 44

nung als Verhandlungspartner lag in dem Hinweis darauf, daß die Unternehmer als Vertreter ihrer Unternehmen nicht in demselben Sinn rechtliche Individuen seien wie die Arbeiter. Die Anerkennung dieses Arguments, die rechtliche Verankerung der Gewerkschaften (und dann auch der Unternehmerverbände) ist dann zum eigentlichen Ausgangspunkt der noch zu erwähnenden „Institutionalisierung des Klassegegensatzes“ geworden.

Nach Stärke und Form der Gewerkschaftsorganisation sind die einzelnen Industrieländer erheblich voneinander unterschieden. Obwohl die deutsche Gewerkschaftsbewegung nach Mitgliederzahlen (nach der englischen) zu den stärksten gehört, scheint sie an innerer Geschlossenheit (und das heißt: faktischer Stärke) sowohl hinter der amerikanischen als auch hinter der englischen zurückzustehen. Diese Tatsache ist umso erstaunlicher, als der Aufbau der Gewerkschaften in Deutschland mit den (seit 1945) im Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) zusammengefaßten 16 Industriegewerkschaften klarer ist und daher größere Schlagkraft ermöglichen sollte als der Aufbau der amerikanischen oder englischen Gewerkschaften. Zumal in England, wo 1951 noch 704 Gewerkschaften der verschiedensten Art (Industriegewerkschaften, Berufsgruppengewerkschaften, Handwerker-gewerkschaften, örtliche Gewerkschaften und andere Arten) bestanden, ist der Aufbau der Gewerkschaftsbewegung uneinheitlich und unübersichtlich. Dennoch zeichnet sich in allen Ländern im Zuge industrieller Entwicklung eine Tendenz zur Zusammenfassung der gewerkschaftlichen Kraft ab, wofür der DGB in Deutschland, der Trades Union's Council (TUC) als Dachverband, in England und die seit langem andauernden Diskussionen über die jetzt erfolgte Vereinigung der beiden großen amerikanischen Gewerkschaftsverbände AfofL (American Federation of Labor) und CIO (Congress of Industrial Organizations) Zeugnis ablegen.

Die drei hier unterschiedenen Formen industrieller Konflikte sind in der Wirklichkeit keineswegs eindeutig trennbar. Viele Konflikte, die in freien Gesellschaften manifest werden, treten in totalitären Staaten als informelle oder umgeleitete Konflikte auf; andererseits trägt jeder informelle und umgeleitete Konflikt in sich eine Tendenz zur Organisation. Vielleicht läßt sich darüberhinaus verallgemeinernd sagen, daß jeder manifeste Konflikt dank der Organisation

der Beteiligten in sich eine Tendenz zur Versteinering, damit zur neuerlichen Hervorbringung informeller und umgeleiteter Konflikte innerhalb der bestehenden Organisationen trägt. Jedenfalls verdient die These, die mit der Vertretung der Arbeiter betrauten Gewerkschafter bzw. Betriebsräte entfernten sich zunehmend von den Interessen, um deren Wahrnehmung willen sie ihre Funktionen innehaben, Beachtung. Zu ihrer Unterstützung ist auf die oft geringe Beteiligung der Arbeiter an Gewerkschaftsversammlungen sowie das allgemein geringe Interesse an Gewerkschaftsangelegenheiten verwiesen worden. Es hat indes den Anschein, als träfe Kritik im Sinne dieser These nur die unvermeidlichen Folgen der Schaffung neuer Institutionen. So wendet *G. D. H. Cole* mit Recht gegen die Folgerungen aus einer empirischen Untersuchung von *J. Goldstein*<sup>7)</sup>, die geringe Beteiligung der Arbeiter an Gewerkschaftsangelegenheiten dokumentiere „Apathie“ und führe zu einem „undemokratischen“ Regiment einer schmalen Gewerkschaftselite, ein: „Aber für welchen Gruppen- oder Gesellschaftstyp gilt dies nicht? . . . In Gewerkschaften wie in anderen Verbänden besteht die Demokratie darin, jedem Mitglied die Chance zu geben, sich aktiv zu beteiligen, wenn es das will: sie kann sich nicht darauf erstrecken, die aktive Teilnahme der Mehrzahl zu sichern, es sei denn in außergewöhnlichen Krisenmomenten“<sup>8)</sup>. Tatsächlich erweist sich vielmehr an den innergewerkschaftlichen Auseinandersetzungen die soziale Funktion aller Konflikte — ob informell, umgeleitet oder manifest —: Konflikte sind stets eine schöpferische Kraft, die versteinerte soziale Verhältnisse aufzulockern und neue Formen hervorzubringen vermag. In diesem Sinne ist die Existenz von Konflikten Beweis nicht der „Krankheit“, sondern der Vitalität eines Betriebes und Wirtschaftssystems.

### 3. Gegenstände industrieller Konflikte

Die Gegenstände industrieller Konflikte sind so vielfältig wie die Phantasie der an ihnen Beteiligten. Die Ablehnung

<sup>7)</sup> The Government of British Trade Unions (London 1952).

<sup>8)</sup> G. D. H. Cole: An Introduction to Trade Unionism (London 1953); S. 40/41.

von Vorgesetzten und Maßnahmen ist schon erwähnt worden. Obwohl man das Resultat des Hawthorne-Experiments so (fehl-)interpretieren könnte, als seien die Arbeitsbedingungen für Industriearbeiter vergleichsweise nebensächlich, haben die physischen, psychischen und sozialen Arbeitsbedingungen immer eine große Rolle in Auseinandersetzungen auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene gespielt. Fragen des Prestiges und der Aufstiegsmöglichkeiten bilden insbesondere in bürokratischen Zusammenhängen wichtige Gegenstände der sichtbaren oder unterschweligen Auseinandersetzung. Im Fabrikbereich hat dagegen die technische Entwicklung seit den Tagen der Ludditen immer wieder Anlaß zu Protesten gegeben; auch heute noch stehen Arbeiter technischen Neuerungen in ihrem eigenen Bereich zwar zustimmend, der technischen Entwicklung allgemein jedoch höchst bedenklich gegenüber<sup>9)</sup>.

Der Gegenstand industrieller Konflikte ist keineswegs identisch mit ihrer Ursache. Im Grunde ist industrieller (wie sozialer) Konflikt immer eine Auseinandersetzung um Machtbefugnisse. Es liegt dabei in der Struktur der industriellen Situation, daß in dieser Auseinandersetzung die Arbeiter bzw. die Gewerkschaften stets die Verlangenden, Fordernenden waren, die Unternehmer dagegen als Verteidiger der bestehenden Machtstrukturen auftraten. Als manifester Gegenstand des industriellen Konflikts ist die Anfechtung der Legitimität der bestehenden Machtverteilung und die Forderung nach ihrer Veränderung indes erst in jüngster Zeit hervorgetreten. Der Konflikt zwischen Unternehmern und Arbeitern trat (und tritt auch heute noch) vorwiegend als Lohnkonflikt in Erscheinung. Doch darf dieser sichtbare Ausdruck der in der Industrie vorwaltenden Gegensätze ebensowenig wie die übrigen Gegenstände des Konflikts mit deren eigentliche Ursache verwechselt werden. „Der Schlüssel zu diesem Rätsel ist, daß der Lohntarif eher das traditionelle Symbol für den eigentlichen Konflikt als dessen Gegenstand selbst ist. Das zugrundeliegende Problem ist der

<sup>9)</sup> Vgl. den Abschnitt von E. A. Jüres in H. Popitz und Mitarbeiter: Das Gesellschaftsbild des Arbeiters (Tübingen 1957).

Konflikt zwischen der Auffassung des Unternehmens vom Lohn als Kosten und der des Arbeiters vom Lohn als Einkommen. Der wirkliche Streitpunkt ist also nicht im eigentlichen Sinn ein ökonomischer, sondern einer der Natur und Funktion des Lohns: Soll das Bedürfnis des Unternehmens oder das des Arbeitnehmers die Grundlage für die Bestimmung der Funktion des Lohns abgeben?“ (*P. F. Drucker*<sup>10)</sup>).

Der Symbolcharakter des Lohnkonflikts läßt sich an den gewerkschaftlichen Begründungen ihrer Lohnforderungen ablesen. Eine solche Analyse offenbart auch den Wandel im Gegenstand des Konfliktes, der sich in allen Industriegesellschaften mit zunehmender industrieller Entwicklung vollzieht. In der Frühzeit der Industrie liegt den Lohnforderungen der Arbeiter zumeist das elementare Verlangen nach Sicherung eines materiellen Mindeststandards zugrunde. Das „Bürgerrecht auf das Existenzminimum“ (*T. H. Marshall*) steht im Mittelpunkt industriellen Kampfes. In einer zweiten Phase unterstützen die Gewerkschaften ihre Lohnforderungen vor allem mit dem Hinweis auf die oft an einem zahlenmäßigen Index gemessenen Lebenshaltungskosten. Lohnerhöhungen werden auf Grund steigender Indexzahlen gefordert, während sinkende Lebenshaltungskosten gewöhnlich nicht als Grund für Lohnsenkungen anerkannt werden. Der diesen manifesten Interessen zugrundeliegende Konflikt geht um das Recht der Arbeiter auf Sicherung ihrer einmal gewonnenen Position. Ein neues Argument taucht schließlich in einer dritten Phase in den Lohnforderungen der Gewerkschaften auf: die Forderung, bei guter Geschäftslage oder gesteigerter Produktivität an den Unternehmensprofitten durch Lohnerhöhungen beteiligt zu werden. In dieser Forderung drückt sich das Verlangen nach Anerkennung des auch direkt angemeldeten Rechtes auf Mitbestimmung, auf Institutionalisierung der Teilhabe der Arbeitnehmer an den Geschicken des Betriebes und Unternehmens aus.

Es ist deutlich, daß die den sich wandelnden Argumentationen im Lohnkonflikt zugrundeliegenden Veränderungen im Gegenstand industrieller Auseinandersetzungen nur

<sup>10)</sup> *The New Society* (New York 1950); S. 76.

Teil einer gesamtgesellschaftlichen Entwicklung in Richtung auf die ständige Erweiterung der Gleichheitsrechte aller Bürger sind. Allgemein politische und spezifisch industrielle Wandlungen wirken hier ständig aufeinander ein. So läuft denn auch der Wandel in den Ausdrucksformen des industriellen Konfliktes, eben jene Bewegung zur Institutionalisierung des Klassegegensatzes, parallel zum Wandel der Gegenstände dieses Konfliktes und der Demokratisierung der Gesamtgesellschaft.

#### 4. Industrielle Beziehungen

##### a) *Die Dimensionen industrieller Konflikte*

Das radikalste Mittel zur Durchsetzung gewerkschaftlicher Forderungen war stets und ist nach wie vor der Streik, die Arbeitsniederlegung durch die Arbeitnehmer. Gegenüber dem Streik ist die entsprechende Maßnahme der Unternehmer, die Aussperrung (lockout) der Arbeiter in der Regel schon darum wirkungsloser, weil die Unternehmer nur in seltenen Fällen ihrerseits Forderungen durchzusetzen bemüht sind, die Aussperrung als Präventiv-Maßnahme also gewöhnlich nur aufschiebende Wirkung hat. Tatsächlich sind Aussperrung und Streik zudem oft schwer unterscheidbar. Neben Streik und Aussperrung kennen sowohl die Arbeiter als auch die Unternehmer noch eine Reihe anderer Mittel des industriellen Kampfes wie Streikdrohungen, Bremsen der Arbeit (go-slow), Sabotage usw. auf Seiten der Arbeiter, Verbot gewerkschaftlicher Agitation, Entlassung Einzelner usw. auf Seiten der Unternehmer.

W. E. Moores auf die Vereinigten Staaten bezogene Bemerkung gilt auch für alle anderen Industrieländer: „Die größte Annäherung an den Bürgerkrieg, die unsere Nation sich erlaubt, findet sich in der Gewalt oder angedrohten Gewalt, die hin und wieder im Bereich der ‚industriellen Beziehungen‘ erscheint“<sup>11)</sup>. Doch ist der industrielle Konflikt keineswegs notwendig gewaltsam. Vielmehr soll der Begriff hier

---

<sup>11)</sup> W. E. Moore: a. a. O. ; S. 399.

so verstanden werden, daß er auch geregelte Verhandlungen zwischen den Parteien noch einschließt. Es läßt sich eine Skala der Gewaltsamkeit von Auseinandersetzungen konstruieren, die von den bürgerkriegsähnlichen Auseinandersetzungen zwischen Unternehmern und Arbeitern etwa im Chicago der frühen 30er Jahre bis zu höflichen Gesprächen unter wohlgekleideten Männern bei einem Glase Bier reicht.

Konflikte unterscheiden sich nicht im Hinblick auf ihre Gewaltsamkeit, sondern auch in ihrer Intensität. Eine der wichtigsten Wandlungen der letzten 100 Jahre liegt sicher darin, daß für Arbeiter heute von industriellen Konflikten nicht mehr so viel abhängt wie früher. Die Energie, die in Auseinandersetzungen um Lohnfragen, Arbeitsbedingungen und Probleme der Betriebsverfassung investiert wird, ist geringer geworden; die Kosten der Niederlage sind für beide Beteiligten gesunken.

Allerdings muß weder die Entwicklung der Gewaltsamkeit noch die der Intensität industrieller Konflikte geradlinig verlaufen; neue Verschärfungen sind in jedem Lande möglich. Das Hauptinteresse der Soziologie in diesem Bereich liegt daher auf den Bedingungen, unter denen industrielle Konflikte mehr oder minder gewaltsam, mehr oder minder intensiv werden. Sieht man von den aus der Gesellschaft in den industriellen Bereich hineinwirkenden Faktoren ab, so spielt hier vor allem zweierlei, die Regelung der Konflikte und die Betriebsverfassung, eine Rolle.

### *b) Die Regelung industrieller Konflikte*

Mit der Organisation der beteiligten Parteien ist in der Regel schon ein erster Schritt zur Milderung industrieller Konflikte getan; jedenfalls lassen organisierte Konflikte sich leichter regeln als nichtorganisierte. Doch hat die erfolgreiche Regelung industrieller Konflikte eine Reihe von Voraussetzungen, die sich nur sehr langsam bei den Beteiligten durchgesetzt haben und noch heute nicht selten verletzt werden. Man könnte diese Voraussetzungen als Prinzipien der industriellen Beziehungen bezeichnen: (1) Industrielle Konflikte

lassen sich nicht ein für allemal beseitigen; es ist daher wichtig, daß die Notwendigkeit und der Sinn der Konflikte von den Beteiligten erkannt und anerkannt werden. (2) Während die bestimmten Gegenstände einzelner Konflikte gelöst werden können, liegen die letzten Ursachen der Konflikte in unwandelbaren Strukturelementen des Betriebes; jede Regelung von Konflikten muß sich daher unter Hinnahme der bleibenden Ursachen auf die Ausdrucksformen von Konflikten konzentrieren. (3) Dabei ist wichtigste Voraussetzung der Milderung dieser Ausdrucksformen, daß die Konflikte in verbindlicher Weise kanalisiert, also aus dem Stadium des „Partisanenkrieges“ herausgeführt werden. (4) Dies geschieht in der Regel dadurch, daß die Beteiligten sich auf gewisse Spielregeln des Verkehrs einigen, die der gewaltsamen Auseinandersetzung einen Riegel friedlicher Verhandlungen vorschieben.

Diese Prinzipien der industriellen Beziehungen sind weitgehend eine nachträgliche Formulierung der Grundlagen jener Entwicklung der letzten Jahrzehnte, die *Th. Geiger* mit Recht als eine „Institutionalisierung des Klassengegensatzes“ beschrieben hat. Seit langem schon gibt es eine Reihe von Institutionen, die zwischen den Parteien vermitteln und damit Konflikte entschärfen. Hier sind an erster Stelle die verschiedenen Institutionen der Kollektivverhandlung („conciliation“) zu nennen, die in allen Industrieländern bestehen. Vertreter der Unternehmer und der Gewerkschaften bzw. im Betrieb des Management und des Betriebsrates treffen sich zu Verhandlungen und suchen meist einstimmige Entscheidungen. Scheitern solche Verhandlungen, dann bietet sich zunächst die Möglichkeit der Vermittlung („mediation“) durch einen neutralen Dritten, der auf Grund einer Übereinkunft der Betroffenen hinzugezogen und um Rat befragt wird. Obwohl der Vermittler keinerlei formelle Autorität hat, vermag er oft (wie *C. Kerr* eindrucksvoll gezeigt hat<sup>12)</sup>) eine verfahrenere Situation durch neue Ideen und Vorschläge zu klären. Wo an Stelle der Vermittlung oder nach ihrem

---

<sup>12)</sup> *C. Kerr*: Industrial Conflict and Its Mediation, American Journal of Sociology 60 (1954).

Scheitern ein System der Schlichtung („arbitration“) bemüht wird, sind die Parteien schon stärker gebunden; normalerweise ist entweder die Heranziehung eines Schlichters oder die Annahme seiner Entscheidung verbindlich. Die Zwangsschlichtung allerdings, zu der die Parteien etwa durch Gesetze gezwungen werden, ist kaum noch ein sinnvolles Instrument der Regelung von Konflikten. Auch bei der Schlichtung schon wächst der Erfolg in dem Maße, in dem der Schlichter von staatlichen Instanzen unabhängig ist und seine Aufgabe „politisch“ (im Gegensatz zu „juristisch“) versteht<sup>13)</sup>.

Während die Funktion der vermittelnden Institutionen des industriellen Konflikts in allen entwickelten Industriegesellschaften die gleiche ist, weist die Arbeitsverfassung verschiedener Länder im einzelnen bezeichnende Unterschiede auf. Diese gehen zum Teil auf den unterschiedlichen Aufbau der Gewerkschaften und die unterschiedliche Rolle des Staates, zum Teil aber auch auf unterschiedliche „sozialethische“ Einstellungen und Wertsetzungen zurück. So ist für Deutschland, im Gegensatz zu Großbritannien und den Vereinigten Staaten, das Fehlen im eigentlichen Sinn „industrieller“, d. h. über den Einzelbetrieb hinausgehender und doch im Rahmen der Industrie gehaltener Beziehungen zwischen Unternehmern und Arbeitern kennzeichnend. Hier „werden viele der Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf der Basis gegenseitiger Verständigung geregelt, ohne daß dies irgendwo schriftlich niedergelegt wird, viele andere Verhältnisse werden vorzugsweise durch Gesetz und weniger durch kollektive Verträge festgelegt“ (W. H. McPherson<sup>14)</sup>). Die Tatsache, daß die deutschen Betriebsräte, im Gegensatz etwa zu den „shop stewards“ in England und den „stewards“ in den USA, „keine organische Verbindung zu den Gewerkschaften“ haben<sup>15)</sup>, entspricht dem Fehlen einer gewerkschaftlich-unternehmerischen Zwischenbene (der Ebene des „collective bargaining“ in England und den USA) zwischen Einzelbetrieb und Gesamtgesellschaft in

13) Vgl. dazu D. Lockwood: *Arbitration and Industrial Conflict*, *British Journal of Sociology* VI (1955).

14) *Betrachtungen zur deutschen Arbeitsverfassung*; in: H. D. Ortlieb und H. Schelsky (Hg.): *Wege zum sozialen Frieden* (Stuttgart-Düsseldorf 1954); S. 69.

15) W. H. McPherson: a.a.O.; S. 64.

Deutschland. Man hat daher von einer „syndikalistischen“ Tendenz der deutschen Arbeitsverfassung gesprochen<sup>16)</sup>.

Auch das beste System der Regelung von Konflikten kann das Auftreten gewaltsamer Auseinandersetzungen wahrscheinlich nicht ganz verhindern. Die Rede von einer „industriellen Demokratie“ ist ja in mehr als einer Hinsicht ungenau: Das politische Widerspiel von Regierung und Opposition beruht auf der Annahme, daß durch Wahlen die Rollen vertauscht werden können; daher sind im politischen Bereich Mehrheitsbeschlüsse möglich und Revolutionen und Bürgerkriege prinzipiell unnötig. In der Industrie dagegen besteht die Annahme des Rollentausches nicht; „Regierung“ und „Opposition“ liegen weitgehend fest; Mehrheitsbeschlüsse sind unmöglich; es bleibt nicht aus, daß alle Vermittlungs- und Regelungsinstitutionen gelegentlich scheitern. Doch vermag ein wohlgedachtes System der Regelung von Konflikten deren Gewalttätigkeit und auch Intensität sehr einzuschränken.

### c) Die Betriebsverfassung

Über die Schaffung von Institutionen zur Regelung von Konflikten hinaus sind in vielen Ländern seit langem schon Versuche unternommen worden, durch Veränderung der Betriebsstruktur in die Konflikte einzugreifen. Diese Versuche waren jedoch nur zum Teil erfolgreich, weil sie häufig die notwendigen Funktionsbedingungen industrieller Betriebe außer Acht gelassen und utopische Programme zu verwirklichen gesucht haben. Das letztere gilt insbesondere für alle Versuche, Konflikte durch Veränderungen der Betriebsverfassung „an der Wurzel zu packen“ und „von der Ursache her auszuräumen“ — Versuche, die vor allem mit dem Rätegedanken seit dem Anfang des 20. Jahrhunderts verknüpft sind.

Die Variationsmöglichkeiten der Betriebsverfassung sind groß; doch muß bezweifelt werden, ob sie wirklich von der „einseitigen“ Herrschaft der Arbeitnehmer (!) bis zur „völligen“

---

<sup>16)</sup> So G. Briefs in seinem Buch „Zwischen Kapitalismus und Syndikalismus“ (München 1952).

gen Zweiseitigkeit“ der Herrschaft (O. Neuloh<sup>17</sup>) reichen. Wahrscheinlich sind beide Vorstellungen nur Beispiele für Management-Ideologien (um mit Bendix zu sprechen<sup>18</sup>), d. h. Versuche der Rechtfertigung der prinzipiell unantastbaren Strukturtatsache, daß es stets einige gibt, die herrschen. Doch lassen sich realistisch mindestens die beiden kontrastierenden Idealtypen der absoluten und der konstitutionellen Herrschaft im Betrieb unterscheiden: Während bei der ersteren der oder die Eigentümer/Unternehmer (ob Privatleute oder staatliche Instanzen) in ihren Entscheidungen ungebunden sind, besteht bei der letzteren eine klare Bindung der Leitung an die Untergebenen, eine oft quasi verfassungsmäßig niedergelegte wechselseitige Abhängigkeit. Vielleicht darf man von einer Tendenz zur Ausbreitung des konstitutionellen Typs der betrieblichen Herrschaft sprechen.

Unter dem Aspekt der Betriebsverfassung ist sowohl das deutsche System der Betriebsräte als auch vor allem die sogenannte Mitbestimmung höchst problematisch. Die Betriebsräte waren von Anfang an mit der Zwitterrolle belastet, einerseits die „Wahrnehmung der gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen der Arbeitnehmer . . . dem Arbeitgeber gegenüber“ und andererseits die „Unterstützung des Arbeitgebers in der Erfüllung der Betriebszwecke“ leisten zu müssen<sup>19</sup>). Bei der Mitbestimmung liegt es, vor allem für den Arbeitsdirektor, noch schlimmer; hier wird einem Mitglied des Management strukturwidrig die Aufgabe der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen zugeschrieben. In beiden Fällen müssen die Träger der Positionen einer Seite ungerecht werden — und in beiden Fällen bedeutet dies, daß Einrichtungen, die zur Milderung der Konflikte geschaffen wurden, tatsächlich neue Konflikte hervorrufen.

Das gleiche gilt auch für alle anderen Formen der „Beteiligung der Arbeitnehmer an der Leitung von Unternehmen“, wie sie etwa in Jugoslawien, Polen, Israel und anderen Ländern entwickelt worden sind, sowie für die in Unternehmerkreisen vieldiskutierte „Partnerschaft“, insoweit in dieser ein Rezept der Betriebsverfassung gesehen wird. Was immer genossenschaftliche

---

<sup>17</sup>) So O. Neuloh: Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen (Tübingen 1957).

<sup>18</sup>) Vgl. R. Bendix: Herrschaft und Industriearbeit (Frankfurt 1960).

<sup>19</sup>) Betriebsrätegesetz vom 4. Februar 1920, § 1.

Formen der Unternehmensverfassung leisten mögen, sie verändern die Strukturbedingungen des industriellen Konfliktes nicht. Da solche Formen aber häufig als Patentlösung angeboten werden, ist ihre Wirkung oft das Gegenteil ihrer Absicht — eine Verschärfung der Konflikte<sup>20)</sup>.

Ansatzpunkte zur Durchsetzung einer konstitutionellen Herrschaft im Betrieb dürfen etwa in den folgenden Tendenzen gesehen werden: Durch Einschaltung eines angestellten Management zwischen Eigentümer und Arbeitnehmer tritt ein Prozeß der Versachlichung ein; von Betriebsversammlungen bis zu regelmäßigen Vorstandssitzungen mit dem Betriebsrat entstehen vielfältige Verhandlungskörperschaften im Betrieb; die Zugehörigkeit von Arbeitnehmervertretern zum Aufsichtsrat verändert zwar dessen Funktionen, schafft aber ebenfalls eine Verhandlungskörperschaft; in repräsentativ-demokratischen Staaten dringt auch in die Betriebe der Respekt vor den gleichen Bürgerrechten aller; u. a. m. Man könnte all diese Tendenzen auch als eine allmähliche Verwandlung von Macht in Herrschaft, von unumschränkter Befehlsgewalt zu sachlich und personell begrenzter Anordnungsbefugnis beschreiben. Es liegt auf der Hand, daß eine solche Entwicklung der Betriebsverfassung zur Milderung der Gewaltsamkeit und Intensität industrieller Konflikte beizutragen vermag.

## VI. Zur Soziologie der industriellen Arbeit

### 1. Die Situation des Industriearbeiters („Objektive Faktoren“)

Der spezifisch soziologische Ansatz zur Erforschung der Industrie und des Industriebetriebes liegt in der Konzentration auf die Strukturen sozialer Rollen und des Verhaltens der Menschen auf Grund der ihnen zugeordneten Rollen. Durch diesen Ansatz ist die industrielle Betriebssoziologie von den übrigen Arbeitswissenschaften klar geschieden. Nur in einem Fragenbereich ist eine solche Scheidung ohne Ge-

<sup>20)</sup> Vgl. dazu das Sonderheft der Zeitschrift *Archives in the Sociology of Cooperation* über Mitbestimmung (1958).