

**Deppe
Herkommer
Kievenheim
Leisewitz
Moldenhauer
Priewe
Schäfer
Spoo
Wienert
u.a.**

**Soziale
Stellung
und
Bewußtsein
der
Intelligenz**



**Kleine
Bibliothek**

**Pahl-
Rugenstein
Verlag**

T. 176

Kleine Bibliothek

23

Politik Wissenschaft Zukunft

Christoph Kievenheim
André Leisewitz (Hrsg.)

**Soziale Stellung
und Bewußtsein der Intelligenz**

Beiträge von Michael Boedecker, Frank Deppe,
Sebastian Herkommer, Christoph Kievenheim,
André Leisewitz, Bernd Moldenhauer, Ulla
Nitsch, Dorlies Pollmann, Jan Priewe, Christiane
Reymann, Paul Schäfer, Eckart Spoo, Helmut
Wienert

Pahl-Rugenstein

© 1973 by Pahl-Rugenstein Verlag, Köln.

Alle Rechte vorbehalten.

Lektorat: Jürgen Hartmann.

Umschlagentwurf: Dmitrij Werschbizkij.

Gesamtherstellung: Franz W. Wesel, Baden-Baden.

ISBN 3-7609-0051-8

Inhalt

Vorbemerkung der Herausgeber	7
<i>Michael Boedecker, André Leisewitz</i> Intelligenz und Arbeiterbewegung Materialien zum politischen Verhalten der Intelligenz und zur Intelligenzpolitik der revolutionären deutschen Arbeiterbewegung bis zum VII. Weltkongreß der Kom- munistischen Internationale	9
<i>Christoph Kievenheim</i> Zur Stellung der Intelligenz in der Klassen- und Sozial- struktur des entwickelten Kapitalismus	111
<i>Christoph Kievenheim, Ulla Nitsch, Dorlies Pollmann</i> Materialien zur Lage der Lehrerschaft in der BRD	153
<i>Bernd Moldenhauer</i> Zur Lage der Wissenschaftler in den Großforschungsein- richtungen	196
<i>Jan Priewe, Helmut Wienert</i> Funktion und sozialökonomische Stellung der Leitungs- angestellten	236
<i>Frank Deppe</i> Leitende Angestellte, Führungsideologien und die Auf- gaben der Gewerkschaften	286
<i>Sebastian Herkommer</i> Weder professionalisierte Intelligenz noch neue Arbei- terklasse. Diskussion einer Studie zum Gesellschaftsbild des Ingenieurs	317

Eckart Spoo

Gemeinsame Interessen – solidarisches Handeln. Gewerkschaftliche und politische Notwendigkeiten im Bereich der Massenmedien

341

Christiane Reymann, Paul Schäfer

Bemerkungen zum antimonopolistischen Kampf an der Hochschule und zur Politik der gewerkschaftlichen Orientierung

354

Personenregister

381

Vorbemerkung der Herausgeber

Die soziale Stellung und Funktion der Intelligenz in der gesellschaftlichen Struktur entwickelter kapitalistischer Staaten ist seit Beginn der sechziger Jahre zunehmend zum Gegenstand sozialwissenschaftlicher und politischer Diskussionen geworden. Dabei interessieren die Veränderungen in der Lage der Intelligenz, die im Zuge des wissenschaftlich-technischen Fortschritts eintreten, beim Übergang von der extensiven zur intensiven Reproduktion des Kapitals und durch Modifikationen in der Struktur des gesellschaftlichen Überbaus und seiner Beziehung zur materiellen Produktion. Diese Veränderungen haben sich für die politische Auseinandersetzung sowohl in der Herausbildung breiterer radikal-demokratischer und sozialistischer Strömungen von Studenten und Intellektuellen aktualisiert als auch in den Ansätzen der Entwicklung gewerkschaftlichen Engagements bei der berufstätigen Intelligenz. Die Bewegungen an den Hochschulen legen dafür ein beredtes Zeugnis ab, ebenso die ersten Protestversuche von Ingenieuren in Großforschungszentren, angestellten Ärzten in Krankenhäusern oder die Diskussionen innerhalb der Lehrerschaft über den Streik als Mittel der Durchsetzung ihrer sozialen Interessen. In der Interpretation und Orientierung solcher Bewegungen muß sich eine dem gesellschaftlichen Fortschritt und der Arbeiterbewegung verpflichtete Gesellschaftswissenschaft notwendig von allen ideologischen Bemühungen scheiden, denen es letztlich nur um die Konservierung der bestehenden sozialen Ordnung und um deren Legitimation geht, die also daran interessiert sind, auftretende Konfliktsituationen in Richtung der bestehenden Herrschaftsstrukturen zu domestizieren und zu reintegrieren. Die Verbindung der Bewegungen der fortschrittlichen Intelligenz und ihrer Interpretation mit der gewerkschaftlichen und politischen Praxis und der wissenschaftlichen Theorie der Arbeiterklasse erweist sich als ein langwieriger und komplizierter Prozeß, dessen Entwicklung wir gerade in der Bundesrepublik besonders seit 1967 verfolgen konnten. Er hat nicht zuletzt in dem Maße

Fortschritte gezeitigt, wie sich die Arbeiterschaft der BRD wieder in gewerkschaftlichen und politischen Kampfaktionen als gesellschaftliche Kraft manifestiert hat.

Die Praxis widerlegte Theoreme der noch isolierten Studentenbewegung, durch welche die Intellektuellen in einer einsamen Subjekt-Rolle gesellschaftlicher Transformation definiert wurden. Es gelang, Teile der Studentenschaft und der lohnabhängigen Intelligenz auf das Bündnis mit den Kerngruppen der Arbeiterklasse zu orientieren. Dieses Bündnis beruht auf der Erkenntnis vorhandener Interessengemeinsamkeiten, um deren Nachweis es in diesem Buch ebenso geht wie um die spezifischen Strukturen, an die eine fortschrittliche Intelligenzpolitik anknüpfen kann. Mit dem Beitrag zur Geschichte der Beziehung von Intelligenz und revolutionärer Arbeiterbewegung soll deren Tradition für die Gegenwart kritisch aufgearbeitet werden. Um das Verhältnis von Gemeinsamkeiten und Spezifika geht es auch im zweiten Beitrag zur Stellung der Intelligenz in der Klassen- und Sozialstruktur. Es folgen konkrete Untersuchungen über die Situation einzelner Gruppen, ihre spezifische Bewußtseins- und Organisationsentwicklung bzw. zur aktuellen Perspektive der Organisierung und Interessenvertretung von Studenten und berufstätiger Intelligenz. Wir sind uns dabei darüber bewußt, daß eine Reihe von wichtigen Berufsgruppen qualifizierter geistiger Arbeit nicht berücksichtigt werden konnten.

Der Leser wird in dem vorliegenden Band methodische und inhaltliche Differenzen ebenso finden wie noch unausgereifte und wenig entwickelte Gedankengänge und Forschungsergebnisse. Er sollte ihn als eine Zusammenfassung von Beiträgen verstehen, die der weiteren Klärung der angeschnittenen Probleme in der wissenschaftlichen und praktisch-politischen Auseinandersetzung dienen können. In diesem Sinne sind die Autoren und Herausgeber an kritischen Hinweisen, Erwiderungen und Diskussionen stets interessiert.

Frankfurt/Marburg,
Januar 1973

Christoph Kievenheim
André Leisewitz

Frank Deppe

Leitende Angestellte, Führungsideologien und die Aufgaben der Gewerkschaften

Die folgende Studie* ist einem besonderen Aspekt der Diskussion über die Klassenlage der wissenschaftlich-technischen Intelligenz gewidmet. Sie fragt nach Implikationen neuerer Managementstrategien. Manager sind die „Oberoffiziere“, die „Verwertungsagenten“ des Kapitals, deren Bedeutung Marx im Zusammenhang der Zunahme des gesellschaftlichen Kapitals durch die Bildung der Aktiengesellschaften analysiert hat: „Verwandlung des wirklich fungierenden Kapitalisten in einen bloßen *Dirigenten, Verwalter fremden Kapitals*, und der Kapitaleigentümer in bloße Eigentümer, bloße Geldkapitalisten . . . In den Aktiengesellschaften ist die Funktion getrennt vom Kapitaleigentum, also auch die Arbeit gänzlich getrennt vom Eigentum an den Produktionsmitteln und an der Mehrarbeit. Es ist das Resultat der höchsten Entwicklung der kapitalistischen Produktion ein notwendiger Durchgangspunkt zur Rückverwandlung des Kapitals in Eigentum der Produzenten, aber nicht mehr als das Privateigentum vereinzelter Produzenten, sondern als das Eigentum ihrer als assoziierten, als unmittelbares Gesellschaftseigentum. Es ist andererseits Durchgangspunkt zur Verwandlung aller mit dem Kapitaleigentum bisher noch verknüpfter Funktionen im Reproduktionsprozeß in bloße Funktionen der assoziierten Produzenten, in gesellschaftliche Funktionen.“¹ Die Existenz der Manager-Schicht signalisiert – so fügt Marx dem hinzu – die „Entfremdung“ der Produktionsmittel „gegenüber den wirklichen Produzenten“, ihren „Gegensatz als fremdes Eigentum

* Überarbeiteter und ergänzter Auszug aus: M. Boni, F. Deppe, M. Maase und G. Wilbert: Kaderschule für das Kapital. Theorie und Praxis der Harzburger Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft. Institut für marxistische Studien und Forschungen. Informationsbericht Nr. 10, Frankfurt/M. 1972.

¹ K. Marx: Das Kapital, 3. Band, MEW, 25, S. 452/453.

gegenüber allen wirklich in der Produktion tätigen Individuen, vom *Dirigenten herab bis zum letzten Tagelöhner*.² Existenz und Funktion der Manager-Schicht verweisen auf einen Widerspruch, der durch die zunehmende Vergesellschaftung der Produktion auf kapitalistischer Basis selbst vermittelt ist: Sie sind Organe des Gesamtarbeiters, aber nicht „Glieder“ der Arbeiterklasse; denn sie nehmen nicht nur die Oberaufsicht über den gesamten Reproduktionsprozeß wahr, sondern realisieren zugleich durch ihre Tätigkeit die Grundfunktion kapitalistischer Produktion überhaupt: die Produktion von Profit als Aneignung fremder Mehrarbeit. Ebenso wenig dürfen die oberen Verwertungsagenten der Schicht der lohnabhängigen wissenschaftlich-technischen Intelligenz zugeschlagen werden, obwohl sie sich zu einem erheblichen Teil – nach ihrer Ausbildung und nach ihrer beruflichen Karriere – aus dieser Schicht rekrutieren. Die lohnabhängige Intelligenz ist dem Kapital und seinen Verwertungsbedürfnissen insofern subsumiert, als sie verwertbare Technologie und Forschungsergebnisse produziert, als die wissenschaftlich hoch qualifizierte Arbeitskraft Bedingung ist, um die Elemente des Produktivkraftsystems in Bewegung zu setzen, zu regulieren, zu kontrollieren, schließlich sie weiterzuentwickeln. Den Managern dagegen obliegt die Leitung dieser Prozesse, die Disposition über jene grundlegenden Entscheidungen, die vorab die erweiterte Reproduktion des Kapitals (Entscheidungen über die Verwendung der Profite, Investitionsentscheidungen), die Intensität der Ausbeutung sowie die Organisation des gesamten Reproduktionsprozesses betreffen.

Was aber sollte angesichts dieser offenbar besonderen Funktion des Managements die Beschäftigung mit einigen Aspekten von „Führungsideologien“ legitimieren? Nach ihrem Anspruch sind diese neueren Management-Ideologien keineswegs auf die oberste Führungsebene beschränkt. Ihr Adressat wird zunehmend das Personal der mittleren und unteren Ebene der Führungshierarchie. Damit greifen diese Ideologien, die – wenn auch nach verschiedenen Konzeptionen – in der betrieblichen Praxis

² Ebd., S. 453.

durchgängig als „Führungsstil“ angewandt werden, nicht nur in die Funktionsbestimmung, sondern auch in den Prozeß der Bewußtseinsbildung von Teilen der wissenschaftlich-technischen Intelligenz ein, die in den Kreis jener Führungskräfte einbezogen werden. Zum anderen sind die Entwicklung wie die Nuancierungen dieser Ideologien selbst noch Ausdruck eines doppelten Widerspruchs, der die Arbeits- und Lebensbedingungen der Führungskräfte des Kapitals fundamental beherrscht: Dabei wird nicht nur an den Widerspruch zwischen Kapitaleigentum und Kapitalfunktionen, zwischen dem Status der Lohnabhängigkeit und der Funktion der Kapitalverwertung gedacht. Auch jene Strukturveränderungen der kapitalistischen Leitung, die aus den gesellschaftlichen Anforderungen der Produktivkraftentwicklung resultieren, vertiefen den Widerspruch zwischen der Notwendigkeit der Leitung des gesellschaftlichen Produktions- und Reproduktionsprozesses und seiner kapitalistischen Form, was unmittelbar auf das gesellschaftliche und politische Selbstverständnis der Leitungskader des Kapitals, d. h. auch auf die Stabilität kapitalistischer Ideologien zurückwirkt.

Schon vor mehr als dreißig Jahren trug James Burnham die These vor, daß die herrschende Kapitalistenklasse durch die neue Klasse der Manager, die Organisations- und Koordinationsfunktionen in der Produktion und in den politischen Institutionen wahrnehmen, abgelöst werde.³ Seitdem ist diese Diskussion immer wieder aufgegriffen und variiert worden – vor allem als Waffe in der Auseinandersetzung der bürgerlichen Ideologie mit der marxistischen Klassentheorie. Neuerdings hat John K. Galbraith dem Management einen neuen Namen verliehen: Er preist die „Technostruktur“, das denkende, planende, entscheidende Gehirn der Großunternehmung und der politischen Apparate, als die neue Organisations- und Herrschaftsform, die die Expansion und das Überleben der „modernen Industriegesellschaft“ gewährleisten soll.⁴ Der französische Journa-

³ Vgl. J. Burnham: Das Regime der Manager, Stuttgart 1949.

⁴ Vgl. J. K. Galbraith: Die moderne Industriegesellschaft, München/Zürich 1970.

list J. J. Servan-Schreiber, der durch sein Buch „Die amerikanische Herausforderung“ zum populärsten Propagandisten der Europa-Konzeption des Kapitals und der kapitalistischen Technokraten geworden ist, kennzeichnet das moderne Management als den „kollektiven Verstand der modernen Gesellschaften“: „Durch das Management kann man das soziale, wirtschaftliche, technologische, politische Leben und alle Veränderungen im menschlichen Bereich rationell lenken und auf die gesamte Gesellschaft verteilen. Einige Kritiker machen sich heute wegen eines fortschreitenden Managements Sorgen und befürchten, daß unsere demokratische Gesellschaft von einem Supermanagement beherrscht wird. Das Gegenteil ist wahr. Die wirkliche Gefahr für unsere Gesellschaft liegt in der Schwäche des Managements. Die Gesellschaft kann nur überleben und sich entwickeln, wenn das Management unaufhaltsame Fortschritte macht.“⁵

So scheint es, als habe sich Burnham's Prognose von der Manager-Revolution endgültig bestätigt: In allen Konzeptionen der „modernen Industriegesellschaft“, der „wissenschaftlichen Zivilisation“, in den Konvergenztheorien, die eine zunehmende Übereinstimmung der hochentwickelten kapitalistischen und sozialistischen Gesellschaften unterstellen möchten, – in all diesen Konzeptionen wird das Management als die dem wissenschaftlich-technischen Fortschritt entsprechende Form der Planung, Organisation und Leitung gesellschaftlicher Prozesse ausgegeben. Die Manager und Technokraten, deren Entscheidungen nicht mehr bestimmten Eigentums- und Verwertungsinteressen, sondern der Rationalität und Effizienz wissenschaftlicher und technologischer Sachzwänge unterliegen sollen, lösen traditionelle Herrschaftsformen ab, etablieren sich als „Dritte Kraft“, als neue herrschende Klasse. Die Flut der Management-Literatur, die gegenwärtig den Bücher- und Zeitschriften-Markt überschwemmt, widerspiegelt die Bedeutung, die dieser Gruppe allenthalben zugemessen wird. Management-Enzyklopädien

⁵ J. J. Servan-Schreiber: Die amerikanische Herausforderung, Reinbek bei Hamburg 1970, S. 66.

wenden sich ebenso wie diverse Manager-Magazine an ein großes – gleichwohl exklusives – Publikum.

Analysiert man den Inhalt dieser Publikationen, so ist nicht nur festzustellen, daß Industrie und Verwaltung heute mehr Leitungspersonal benötigen, sondern daß sich zugleich die Anforderungen an das moderne Management grundlegend verändert haben.⁶ Danach läßt sich die gegenwärtige Situation des Managements durch folgende Strukturmerkmale kennzeichnen:

1. Mit dem Wachstum der Produktion und der Unternehmungen, mit der Ausdehnung der nationalen und internationalen Märkte sowie mit der zunehmenden wissenschaftlichen und technologischen Komplexität der Produktions- und Marktorganisation nimmt die Anzahl der Leitungskräfte quantitativ zu.

2. Die zunehmende wissenschaftliche und technologische Komplexität bringt neue Anforderungen an die Qualifikation der Leitungstätigkeit hervor. Der moderne Manager soll nicht mehr einseitig auf den wirtschaftlichen Erfolg in der Form der Profitsteigerung durch bloße Erweiterung der Produktion und des Absatzes hinarbeiten. Er soll vielmehr in der Lage sein, sich in seinem Denken und Handeln langfristig den Veränderungen der

⁶ So heißt es zum Beispiel in der Zusammenfassung einer Expertenbefragung durch das Manager-Magazin:

„Hemdärmelig und improvisierend, intuitiv und eigenwillig, haben Wirtschaftswunder-Manager zwanzig Jahre lang Deutschlands Unternehmen zu immer höheren Wachstumsquoten geführt. Nun sind die Wachstums-Fetischisten nicht mehr gefragt. Unterschiedliche Konjunkturlagen, schnelle technologische Entwicklungen, wechselnde Konkurrenz und komplizierte Märkte stellen differenziertere Ansprüche. Soziale und politische Umwelt-Veränderungen überfordern den Manager alten Typs psychisch und physisch . . . Jetzt, in einer Zeit der international ablaufenden Konjunktur, der Sättigung der Märkte, sucht man nicht mehr den Pionier-Manager, sondern eher den vorsichtig taktierenden, den konservierenden Gegentyp. Gefragt ist der ‚Dynamiker‘, der sich dem Regulativ des Führungsteams einordnet, der die wissenschaftlichen Methoden kennt und praktiziert. Manager, die dieses Jahrzehnt erfolgreich überleben wollen, müssen ausgestattet sein ‚mit analytischem Vermögen, in Zusammenhängen zu denken‘. Sie sollen ‚die Fähigkeiten eines exzeptionellen Technokraten‘ besitzen und offen sein für Gespräche, Diskussionen und sachliche Kritik. Kreativität, soziale Anpassungsfähigkeit und analytische Begabung werden vom Manager der Zukunft verlangt . . . Wer solche (neuen) Fähigkeiten nicht hat, wird bald ein altes amerikanisches Prinzip kennenlernen: Hire and Fire.“ Manager-Magazin, Nr. 1/Januar 1972, S. 3.

Technologie, der Konkurrenz und der Märkte, schließlich den bedrohlichen Schwankungen der Konjunkturentwicklung anzupassen.

3. Die Aufgaben des Leitungspersonals werden ebenso wie seine Arbeits- und Lebensbedingungen durch die Verwertungsbedingungen des Kapitals bestimmt; denn die Funktion der Leitung – auch die der kollektiven Leitung der kapitalistischen Unternehmung – wird vorab durch den Erfolg der Erhaltung und Erweiterung des fungierenden Kapitals, also durch den Erfolg der Profitmaximierung definiert. Die Anforderungen an den Manager „neuen Typs“ gründen daher zunächst und vor allem in den verschärften Entwicklungswidersprüchen, denen das kapitalistische System im Weltmaßstab in den letzten Jahren ausgesetzt ist. Die weltweite Konkurrenz der größten Monopolgruppen, der sog. „multinationalen Konzerne“, die Konkurrenz der hochentwickelten Staaten und Staatensysteme untereinander, die Konkurrenz zwischen Sozialismus und Kapitalismus sowie die Intensivierung der Klassenauseinandersetzungen in allen hochentwickelten kapitalistischen Gesellschaften – diese Widersprüche definieren den Rahmen, innerhalb dessen die Produktivkraftentwicklung in der Form des wissenschaftlich-technischen Fortschritts durchgesetzt werden muß.

4. Manager sind Lohnabhängige. Gleichwohl unterscheiden sie sich von der Masse der lohnabhängigen Arbeiter, Angestellten und Beamten sowohl durch die Funktion der Ausübung kapitalistischer Leitung, die ihnen vom Kapital-Eigentümer übertragen wird, als auch durch die Höhe ihres Einkommens, das ihnen nicht nur einen überdurchschnittlichen Lebensstandard, sondern auch – z. B. über den Erwerb von Aktienanteilen – die Bildung von Produktivvermögen ermöglicht. Dennoch teilen die Leitungsfunktionäre des Kapitals in einem wesentlichen Punkt das soziale Schicksal der Gesamtheit der Arbeiter und Angestellten: Sie haben kein gesellschaftlich garantiertes Recht auf Arbeit. Sie sind ersetzbar, können „geheuert und gefeuert“ werden. Es liegt auf der Hand, daß als Folge von widerspruchsvolleren Verwertungsbedingungen, denen das Kapital durch Rationalisierung (vor allem im Personalbereich), durch Fusionen und

Konzentration der Produktion zu begegnen sucht, die Gruppe des privilegierten Leitungspersonals besonders betroffen ist. Damit sind freilich die Bestimmungselemente des Lohnarbeiter-Status der leitenden Angestellten keineswegs erschöpfend dargestellt. Die Vorstandsmitglieder und Top-Manager bilden nur eine Minderheit innerhalb der Gruppe, die nach dem Betriebsverfassungsgesetz (§ 5, Abs. 3) als leitende Angestellte definiert werden und deren Anzahl in der BRD gegenwärtig auf rund 300 000 Personen geschätzt wird.⁷ Die überwiegende Mehrheit gehört zum sog. mittleren und unteren Management, das sich von den Abteilungs- und Betriebsleitern bis zu den Meistern erstreckt. Diese Gruppe nimmt zwar kapitalistische Leitungsfunktionen wahr; sie repräsentiert Anweisungskompetenz, die freilich stets von oben, von den übergeordneten Leitungsebenen delegiert und inhaltlich definiert wird. Gleichwohl ist sie in die quasi-militärische Hierarchie des kapitalistischen Industriebetriebes eingeordnet. Ihre materielle und ideologische Privilegierung geht einher mit einem Zwang zur Unterordnung, einer Abhängigkeit gegenüber dem Kapital, einer Ausbeutung ihrer Arbeitskraft, die zugleich die Situation der Arbeiter und Angestellten ohne Leitungskompetenz charakterisiert. Das gilt sowohl für Wissenschaftler im Forschungsbereich, für Computerspezialisten, für Betriebsleiter als auch für Werkmeister, die klassischen „Unteroffiziere“ des Kapitals. Dieses Zusammenreffen von zunehmender Abhängigkeit und Unterordnung gegenüber den Unternehmensleitungen mit den Krisenanzeichen für die weitere Profitstabilisierung, die sich in den letzten Jahren auffällig vermehrt haben, prägt jene Erfahrungen, die die Zeitschrift der IG Metall „Der Gewerkschafter“ beschrieben hat: „Plötzlich spüren sie (die leitenden Angestellten, d. V.) einen eisigen Hauch im Genick, von dem niemand genau weiß, woher er kommt. Sie fühlen sich unsicher, verraten und ausgenutzt,

⁷ Vgl. Heinz Jung: Marxistische Klassentheorie und die Ideologie der „neuen Arbeiterklasse“, in: Institut für marxistische Studien und Forschungen (Hrsg.): Ökonomische Theorie, politische Strategie und Gewerkschaften, Frankfurt/M. 1971, S. 32-55, hier S. 51.

und sie sprechen von einem schlechten Betriebsklima, als seien sie Arbeiter am Band oder K-3-Angestellte im Büro.“⁸

Die Ideologie, einer besonderen gesellschaftlichen und betrieblichen „Funktionselite“ anzugehören, die sowohl durch die Unternehmensleitungen als auch durch die neuen Image-pflegenden Manager-Magazine am Leben gehalten werden soll, gerät also zunehmend mit der Wirklichkeit der gesellschaftlichen und betrieblichen Erfahrungen eines großen Teils der leitenden Angestellten in Widerspruch: Dieser Teil beginnt zu begreifen, daß der Lohnarbeiter-Status, der durch Unselbständigkeit, Unterordnung, Ausbeutung, mangelnde Mitbestimmung und durch soziale Unsicherheit gekennzeichnet ist, auch die Arbeits- und Lebensbedingungen von „Leitenden“ prägt. Dem entsprechen auch die Ergebnisse einer Repräsentativ-Umfrage, die der DGB Ende 1970/Anfang 1971 unter leitenden Angestellten durchführen ließ. 69% aller Befragten bezeichneten sich als Arbeitnehmer, die nicht zur Unternehmerseite gehören wollen. 64% der Befragten mit einem Einkommen bis zu 2000 DM und 43% der Befragten, deren Einkommen zwischen 2000 und 3000 DM lag, waren der Auffassung, daß auch ihre Interessen durch den DGB vertreten werden könnten. Während diese Umfrageergebnisse für die BRD zumindest das Aufbrechen reaktionärer Ideologien, eine tendenziell positive Einschätzung der Gewerkschaften und die Bereitschaft zur gewerkschaftlichen Organisation im Ansatz erkennen lassen, treten in anderen kapitalistischen Staaten, in denen das allgemein höhere Politisierungsniveau vorab durch eine kämpferische, nicht sozialpartnerschaftlich orientierte Arbeiterbewegung bestimmt wird, diese Widersprüche schon schärfer und manifester hervor. So haben z. B. während der französischen Generalstreikbewegung vom Mai/Juni 1968 große Teile der „cadres“, des Leitungspersonals, aktiv an der Seite der Arbeiterklasse und ihrer Organisationen bei den Demonstrationen und Betriebsbesetzungen, bei der Formulierung ökonomischer und politischer Forderungen gekämpft.⁹ All

⁸ Zit. n. Der Spiegel, Nr. 19, 1971, S. 38/41.

⁹ Vgl. dazu u. a. H. Lange: Gewerkschaftliche Aktion und politisches

diese Entwicklungen und Widersprüche deuten darauf hin, daß die traditionelle Vertrauensbasis zwischen dem Kapital und seinen „Offizieren“ ins Wanken geraten ist, daß leitende Angestellte ebenso wie Arbeiter und Angestellte ohne Anweisungskompetenz die gesellschaftliche Grundbestimmung ihrer Arbeits- und Lebensbedingungen: die Abhängigkeit von den privaten Verwertungs- und Profitbedürfnissen des Kapitals – erfahren und begreifen.

Vor einigen Monaten berichtete die französische Presse über ein Ereignis, das diese Situation treffend charakterisiert. Die Absolventen des Abschlußkursus der staatlichen Elite-Akademie „Ecole Nationale d'Administration“, die traditionell Spitzenpositionen in Wirtschaft, Verwaltung, Diplomatie und Militär übernehmen, entschieden in einer Abstimmung über den Namen, der ihrem Kursus verliehen werden sollte. Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer schlug die Bezeichnung „Commune de Paris“ vor, um damit an die revolutionäre Tradition Frankreichs zu erinnern. Eine Minderheit trat für den Namen „Charles de Gaulle“ ein. Deutlicher kann die Krise der herrschenden kapitalistischen Ideologien kaum demonstriert werden, wenn sich selbst die Spitzenkader der herrschenden Klasse mit Tradition und Programm des revolutionären Sozialismus identifizieren. Gleichwohl sollte diese Episode nicht im Sinne einer materiellen Verschmelzung von Arbeiterklasse und „Führungskräften“ mißverstanden werden. Vielmehr konkretisiert sich hier jener Erosionsprozeß der herrschenden Ideologien, jener bewußtseinsmäßige Zerfall der herrschenden Klasse, der von bürgerlichen Revolutionstheoretikern als „Fahnenflucht der Eliten“ in der vorrevolutionären Periode bezeichnet worden ist¹⁰ und die von *Marx* und *Engels* schon im „Kommunistischen Manifest“ prägnant beschrieben worden ist: „In Zeiten endlich, wo der Klassenkampf sich der Entscheidung nähert, nimmt der Auflösungsprozeß innerhalb der herrschenden Klasse, innerhalb

Bewußtsein der wissenschaftlich-technischen Intelligenz in Frankreich, in: Blätter für Deutsche und Internationale Politik, Nr. 11/1971.

¹⁰ Vgl. z. B. C. Brinton: Die Revolution und ihre Gesetze, Frankfurt/M. 1959, S. 87.

der ganzen alten Gesellschaft, einen so heftigen, so grellen Charakter an, daß ein kleiner Teil der herrschenden Klasse sich von ihr lossagt und sich der revolutionären Klasse anschließt, der Klasse, welche die Zukunft in ihren Händen trägt. Wie daher früher ein Teil des Adels zur Bourgeoisie überging, so geht jetzt ein Teil der Bourgeoisie zum Proletariat über, und namentlich ein Teil der Bourgeoisideologen, welche zum theoretischen Verständnis der ganzen geschichtlichen Bewegung sich hinaufgearbeitet haben.“¹¹

Welche Bedingungen aber liegen diesen Prozessen zugrunde? Warum ist im Zuge der historischen Bewegung der kapitalistischen Produktionsweise die Funktion der Leitung in immer größerem Umfang an Gruppen von Lohnabhängigen delegiert worden? Und warum sind mit solchen Veränderungen der Leitungsstruktur des kapitalistischen Produktions- und Reproduktionsprozesses zugleich Veränderungen im Leitungsstil, in den Führungsmethoden und in ihrer ideologischen Verschleierung verbunden?

R. Höhn, Leiter der „Harzburger Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft“, beschreibt diese Voraussetzungen folgendermaßen: „Die zunehmende Größe der Unternehmen, die Weiterentwicklung der Technik und die damit verbundene immer stärkere Arbeitsteilung führen zu einer Durchbrechung des autoritären Führungsprinzips. Es läßt sich mit den Erfordernissen der Wirklichkeit nicht mehr vereinbaren.“¹² Oder an anderer Stelle: „Mit dem Prinzip des Befehlens und Gehorchens läßt sich so lange führen, wie das Unternehmen noch den handwerkmeisterlichen Stil verträgt, der Eigentümer noch als Meister seines Faches selbst mit Hand anlegen, vormachen und korrigierend eingreifen kann. Diese Form der Führung wird jedoch unmöglich, sobald das Unternehmen wächst. Abteilungen entstehen und Filialen eingerichtet werden. Mit dem ‚Vormachen‘ ist es jetzt schon aus technischen Gründen vorbei. Der hand-

¹¹ K. Marx/F. Engels: Manifest der Kommunistischen Partei, in: MEW, 4, S. 471/472.

¹² R. Höhn: Führungsbrevier der Wirtschaft, Bad Harzburg 1966, S. 17.

werkmeisterliche Führungsstil wird durch die Entwicklung überholt.¹³ Wie alle bürgerlichen Ideologen erfaßt Höhn nur die oberflächliche Seite des Gesellschaftsprozesses: die Veränderung der Unternehmensgröße sowie die Entwicklung der Technik, die beide die Arbeitsteilung vertiefen.¹⁴ Dabei bleibt der begründende historische und gesellschaftliche Zusammenhang der Erscheinungen völlig im Dunkeln. Die Frage nach den möglichen Widersprüchen der kapitalistischen Entwicklung, die die zunehmende Vergesellschaftung auch der Leitungsfunktionen erzwingen, wird gar nicht erst gestellt.

In der Entstehungsperiode des Kapitalismus ist die Aufgabe der Leitung unmittelbar mit der Person des Unternehmer-Eigentümers verbunden. Entsprechend dem Doppelcharakter des kapitalistischen Produktionsprozesses, der sowohl Arbeits- als auch Verwertungsprozeß ist, verschränken sich in der kapitalistischen Leitung sowohl produktive als auch repressive Funktionen. Zunächst ist die Leitung der gesellschaftlichen Produktion allgemeine Notwendigkeit. „Alle unmittelbare gesellschaftliche oder gemeinschaftliche Arbeit auf größerem Maßstab bedarf mehr oder minder einer Direktion, welche die Harmonie der individuellen Tätigkeiten vermittelt und die allgemeinen Funktionen vollzieht, die aus der Bewegung seiner selbständigen Organe entspringen.“¹⁵ In diesem Sinne ist die Organisation und Leitung durch den kapitalistischen Unternehmer, der oft selbst Handwerker, Ingenieur oder Erfinder gewesen ist, eine produktive Funktion als Teil des gesellschaftlich kombinierten Gesamtarbeiters. Zugleich ist aber die kapitalistische Leitung notwendig ihrer „Form nach despotisch“.¹⁶ Das treibende Motiv des Kapitals ist seine möglichst hohe Selbstverwertung, der möglichst hohe Profit. Die Kontinuität der Produktion, gleiche

¹³ Ders.: Der Wandel im Führungsstil der Wirtschaft, in: Führung in der Wirtschaft, Festschrift zum zehnjährigen Bestehen der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Bad Harzburg 1966, S. 9–87, hier S. 40.

¹⁴ Vgl. dazu auch die Kritik von M. Tjaden-Steinhauer und K. H. Tjaden: Zur Analyse der Sozialstruktur des deutschen Kapitalismus, in: Das Argument, 61, 19. Jg., Dezember 1970, S. 645 ff., bes. S. 650.

¹⁵ K. Marx: Das Kapital, 1. Band, MEW, 23, S. 350.

¹⁶ Ebd., S. 351.

Qualität der verausgabten Arbeitskraft, geringer Arbeitslohn und Intensivierung der Arbeit – all dies sind notwendige Bedingungen, um die Ausbeutung der Arbeitskraft und damit den Profit zu steigern. Mit anderen Worten: Erfolgreiche kapitalistische Leitung ist stets daran gebunden, daß die Kosten für die Ware Arbeitskraft möglichst gering gehalten werden, daß in einem gegebenen Zeitraum ein Maximum an Leistung aus der Arbeitskraft herausgepreßt wird und daß – durch das Arbeitsrecht wie durch die Staatsverfassung – die rechtlichen und politischen Voraussetzungen für die unumschränkte Verfügung über die Arbeitskraft gegeben sind.

Das Streben nach Profit im Rahmen der Konkurrenz der Kapitale untereinander zwingt das Kapital zur ständigen Ausdehnung. Akkumulation auf erweiterter Stufenleiter ist ein Gesetz, dem sich die Bewegung des Kapitals um seiner bloßen Selbsterhaltung willen unterordnen muß. Die Ausdehnung der Produktion und die Steigerung der Produktivkraft der gesellschaftlichen Arbeit sind die beiden – einander wechselseitig bedingenden – wichtigsten Hebel der Kapitalakkumulation. Dieser Prozeß, dessen Inhalt hauptsächlich in der Überwindung der Schranken der kapitalistischen Produktion durch die Expansion des Kapitalverhältnisses besteht, begründet die zunehmende Konzentration der Produktion und des Kapitals. Erst das Monopol, das die Wirkung des spontanen Profit-Markt-Mechanismus modifiziert, das die Möglichkeit von Extraprofiten und der Aneignung von Mehrwert aus allen gesellschaftlichen Bereichen erschließt, schafft die Voraussetzungen für die Erweiterung der nationalen und internationalen Märkte, für die Vergrößerung der Betriebseinheiten sowie für die weitere Entwicklung der Produktivkräfte bis zur Massenproduktion.

Der Übergang vom Konkurrenz- zum Monopolkapitalismus ist allerdings nur auf der Grundlage der zunehmenden Vergesellschaftung der Produktion möglich. Diese umfaßt nicht nur die vertiefte und differenziertere Arbeitsteilung zwischen den verschiedenen Zweigen und Sektoren der gesellschaftlichen Produktion und Reproduktion, sondern auch die Organisation des Arbeitsprozesses selbst. Das Kapital tritt einmal aus der engen

persönlichen Bindung an die individuelle Arbeit und Initiative des Kapitaleigners heraus, die die Ideologen des Kapitalismus bis heute nur allzu gerne als den eigentlichen Motor dieses Systems ausgeben möchten. Schon Marx hat diese Scheidung von Eigentümer und Kapitalfunktion als Folge der Vergesellschaftung der Produktion hervorgehoben. „Die kapitalistische Produktion hat es dahin gebracht, daß die Arbeit der Oberleitung, ganz getrennt vom Kapitaleigentum, auf der Straße herumläuft. Es ist daher nutzlos geworden, daß diese Arbeit der Oberleitung vom Kapitalisten ausgeübt werde. . . Die Aktienunternehmungen überhaupt – entwickelt mit dem Kreditwesen – haben die Tendenz, diese Verwaltungsarbeit als Funktion mehr und mehr zu trennen, von dem Besitz des Kapitals, sei es eigenes oder geborgtes; ganz wie mit der Entwicklung der bürgerlichen Gesellschaft die richterliche und die Verwaltungsfunktion sich trennen von dem Grundeigentum, dessen Attribute sie in der Feudalzeit waren.“¹⁷

Andererseits erfaßt dieser Vergesellschaftungsprozeß die gesamte Leitung der kapitalistischen Produktion. Die zunehmende Komplexität der Produktionsorganisation, wachsende innerbetriebliche Kooperation und Abhängigkeit der Betriebsteile, die Erschließung und Behauptung neuer Märkte, die Bedeutung des Finanzkapitals und von Finanztransaktionen, schließlich die Verwissenschaftlichung der Ausbeutung der Arbeit durch immer raffiniertere Methoden des Arbeitsstudiums und der Arbeitsbewertung – diese Anforderungen, die der Monopolisierungsprozeß an die Organisation des gesellschaftlichen Produktionsprozesses stellt, leiten die Vergesellschaftung und Differenzierung der kapitalistischen Leitung in der Form neuer Abteilungen der Geschäftsleitung im Verwaltungsbereich (Geschäftsbuchhaltung, Betriebsabrechnung, Organisation, Nachkalkulation, Rechnungsführung, Werbung und Marktforschung, Verkauf, Versand, Einkauf, Lager etc.) sowie im technischen Bereich (Materialdisposition, Terminplanung- und Kontrolle, Arbeitsablaufplanung etc.) ein. Der Vergesellschaftungsprozeß

¹⁷ Ders.: Das Kapital, 3. Band, a. a. O., S. 400/401.

erfordert die Delegation von Leitungsfunktionen, die ursprünglich mit der Person des Unternehmer-Eigentümers identifiziert waren, an Gruppen von Lohnabhängigen. So bildet sich mit dem Übergang vom Konkurrenz- zum Monopolkapitalismus – grob: mit dem Übergang vom 19. zum 20. Jahrhundert – das hierarchisch strukturierte Management des kapitalistischen Großbetriebes heraus. Seine Befehlsstruktur verläuft linienmäßig vom Generaldirektor über die Hauptabteilungsleiter, die Abteilungsleiter, bis hin zu den Meistern und Vorarbeitern, die unmittelbar die Produktionsarbeiter anleiten und überwachen.¹⁸

Die entscheidenden Merkmale dieses historischen Prozesses sollen noch einmal besonders hervorgehoben werden:

1. Die Vergesellschaftung der kapitalistischen Leitung, die die Trennung von Kapitaleigentum und Kapitalfunktion, sowie die differenzierte Delegation von Leitungsfunktionen an Gruppen von Lohnabhängigen einschließt, ist nicht einfach das Ergebnis der Vergrößerung der Produktion und der Betriebseinheiten. Sie ist vielmehr Erscheinungsform des Monopolkapitals.

2. Die Leitungsstruktur ist nach streng hierarchischen Prinzipien gegliedert; sie ist kapitalistische Bürokratie. Durch dieses System wird die bedingungslose Autorität des Kapitals und seiner Profitinteressen – repräsentiert durch das Top-Management – gewährleistet.

3. Es handelt sich demnach bei der Vergesellschaftung der Produktion und ihrer Leitung nicht um die Überwindung des grundlegenden Widerspruchs von gesellschaftlicher Produktion und privater Aneignung der Produktionsresultate, sondern um seine Formveränderung, d. h. um die Unterordnung von gesellschaftlicher Arbeit unter die Interessen des Kapitals.

Die Ausdehnung der Macht des Kapitals durch die zunehmende Vergesellschaftung offenbart so zugleich – wie schon Friedrich Engels hervorgehoben hat – die historische Überlebtheit des Einzelkapitals: „Teilweise Anerkennung des gesellschaftlichen

¹⁸ Vgl. dazu die Analyse des marxistischen Soziologen H. Steiner: Soziale Strukturveränderungen im modernen Kapitalismus, Berlin 1967, S. 57 ff.

Charakters der Produktivkräfte, den Kapitalisten selbst aufgenötigt . . . Aneignung der großen Produktions- und Verkehrsorganismen, erst durch Aktiengesellschaften, später durch Trusts, sodann durch den Staat. Die Bourgeoisie erweist sich als überflüssige Klasse: alle ihre gesellschaftlichen Funktionen werden jetzt erfüllt durch besoldete Angestellte.¹⁹

Die mit der Entstehung des Monopols herausgebildete Leitungs- und Organisationsstruktur hat sich im Verlauf der weiteren kapitalistischen Entwicklung nicht grundsätzlich verändert. Gleichwohl ist der Vergesellschaftungsprozeß der Produktion weiter vorangetrieben worden, was zugleich als weitere Differenzierung der Leitung, ihrer Inhalte und schließlich des Verhältnisses von körperlicher und geistiger Arbeit gewirkt hat. Die Haupttriebkraft dieses Prozesses ist die sprunghafte Entwicklung der Produktivkräfte durch die Anwendung des wissenschaftlich-technischen Fortschritts, durch die Verwissenschaftlichung der Produktion. Die Vergesellschaftung der Leitung verschmilzt also mit deren Verwissenschaftlichung zu einem einheitlichen Prozeß. Die Erweiterung der Produktion und die Beherrschung der nationalen und internationalen Märkte setzt die umfassende Durchsetzung des wissenschaftlich-technischen Fortschritts voraus; denn nur diejenigen Monopole können in der nationalen und internationalen Konkurrenz überleben, die auf dem neuesten Stand der Technik produzieren, die riesige Summen für langfristig orientierte Forschungsaufgaben investieren können, deren Monopolprofit so hoch ist, daß sie die ständig steigenden, parasitären Kosten (z. B. Marketing, Werbung) aus diesen Profiten finanzieren können. Die wesentlichen Elemente der Verwissenschaftlichung der Produktion sind – kurz zusammengefaßt:

1. Eine neue Qualität der *Arbeitsgegenstände*. Darunter ist z. B. die Substitution von Grundstoffen (Chemisierung der Produktion), die Erschließung neuer Energiequellen (u. a. Kernenergie) sowie die Anwendung neuer Werkstoffe zu erfassen.

¹⁹ F. Engels: Die Entwicklung des Sozialismus von der Utopie zur Wissenschaft, MEW, 19, S. 228.

2. Eine neue Qualität der *Arbeitsmittel*, d. h. Mechanisierung und Automatisierung der Fertigungsprozesse, sowie Rationalisierung von Verwaltung und Arbeitsorganisation durch den Einsatz der elektronischen Datenverarbeitung.

3. Die langfristig orientierte *Planung* von Produktion, Arbeitsprozeß und Märkten durch die wissenschaftliche Arbeitsorganisation, Forschung-Entwicklung und Marktforschung.

4. Veränderung des Charakters der menschlichen Arbeit. Ihr Schwerpunkt verlagert sich auf vor-, neben- und nachgelagerte Bereiche der Produktion. Schwere körperliche Arbeit wird zunehmend durch eher geistige Tätigkeiten mit Regel- und Kontrollfunktionen ersetzt. Zugleich schließt diese neue Form der Kombination der Elemente des Produktivkraftsystems die langfristige Planung, die wissenschaftliche Durchdringung der Organisation und der Leitung des gesamten Reproduktionsprozesses ein.

Es ist offenbar, daß die Leitungsstruktur des kapitalistischen Großbetriebes bzw. des Konzerns oder Trusts der Jahrhundertwende diesen Anforderungen nicht mehr gerecht werden konnte. Das kommt zunächst im schnellen Fortschreiten der Vergesellschaftung, in der quantitativen Ausdehnung des lohnabhängigen Leitungspersonals zum Ausdruck. Diese Vergesellschaftung zeigt sich in der Differenzierung der Funktionen der Betriebsintelligenz:

1. die mittleren und oberen Positionen in der kapitalistischen Autoritätsausübung (Top-Management, Betriebsleiter, Abteilungsleiter etc.);

2. die sogenannten „Stabstellen“ (spezialisierte Organe, deren Aufgabe darin besteht, durch fachgemäße Beratung und Information die Unternehmensleitungen und Chefs bei Entscheidungen zu unterstützen);

3. die Mitarbeiter in den betrieblichen Forschungs-, Entwicklungs-, Projektierungs- und Konstruktionsstätten.

Darüber hinaus zeigen diese Wandlungen auf, in welcher Weise sich die Anforderungen an das neue Leitungspersonal verändert haben. Zunehmend tritt die wissenschaftliche und technische Intelligenz (Naturwissenschaftler, Ingenieure, Techniker etc.)

neben die ökonomische und sozialwissenschaftliche Intelligenz, der traditionell das Monopol der Ausübung von Kapitalfunktionen zufiel. Diese Verschiebungen vollziehen sich vor allem in den Stäben sowie in den Forschungs-, Entwicklungs- und Konstruktionsabteilungen.

Die ständig wachsende und in sich differenzierte Zuweisung von Leitungs- und Entscheidungskompetenzen, die ursprünglich mit der Tätigkeit des Eigentümer-Unternehmers verbunden gewesen sind, belegt erneut den Widerspruch zwischen der notwendigen Anerkennung des gesellschaftlichen Charakters der Produktion und ihrer Leitung sowie der spezifisch kapitalistisch-gesellschaftlichen Lösung, die das Kapital im Interesse seiner eigenen Erhaltung anstreben muß. Das bedeutet: Je mehr das Kapital den gesellschaftlichen Charakter der Produktion durch die Erweiterung des lohnabhängigen Leitungs- und Forschungspersonals anerkennen muß, um so enger muß die direkte Unterordnung dieses Personals unter die Anweisungskompetenz der obersten Unternehmensorgane gestaltet werden. Im Kern geht es also darum, die Leitungsstruktur so zu organisieren und zu kontrollieren, daß sie sowohl ein Maximum an Autorität der Spitzen der kapitalistischen Bürokratie als auch ein Maximum an Effektivität – bezogen auf die Profitproduktion – gewährleistet. Die Leitungsstruktur des modernen kapitalistischen Großbetriebes muß also so angelegt sein, daß sie einerseits die Zentralisierung der entscheidenden Kapitalfunktion, der Entscheidung über Verteilung und Verwendung des Profits, fördert –, daß sie andererseits diese Entscheidungen mit einem Höchstmaß an wissenschaftlich-fachlicher Kompetenz, an widerspruchsloser Einordnung in die Entscheidungshierarchie sowie mit einem Minimum an ökonomischen Reibungsverlusten bis in den Produktionsbereich durchsetzt.

Um dieses doppelte Interesse zu realisieren, kann das Kapital zunächst den Status der Lohnabhängigkeit ausnutzen, den der leitende Angestellte mit den anderen Arbeiter- und Angestelltingruppen teilt. Daß das Betriebsverfassungsgesetz die „Leitenden“ als eine besondere Gruppe neben Arbeitern und Angestellten definiert, daß ihre sozialen Interessen daher nicht in

gleichem Maße durch Betriebsrat und Gewerkschaften als kollektive Interessen wahrgenommen werden können, unterstreicht nur ihre individuelle Abhängigkeit gegenüber den Unternehmensleitungen. Die individuelle, meist „vertrauliche“ Festlegung des Einkommens sowie der Einkommenszulagen (Gewinnbeteiligung, Wohnzulage etc.) ist ebenso wie die arbeitsrechtlich fixierte Ausbeutung der Arbeitskraft und des Wissens (bei Forschern z. B. Nutzung von Erfindungen und Patenten) und der Einschränkung der beruflichen Bewegungsfreiheit (z. B. Verbot bei bestimmten Konkurrenzunternehmen zu arbeiten) Ausdruck dieses unumschränkten ökonomischen und rechtlichen Abhängigkeitsverhältnisses. Die despotische Form, die die kapitalische Oberleitung annehmen muß, konkretisiert sich im Verhältnis zu den leitenden Angestellten oftmals deutlicher als gegenüber den Arbeitern und Angestellten, die durch den Kampf der Arbeiterbewegung um tarifvertragliche, arbeitsrechtliche und betriebsverfassungsrechtliche Verbesserungen zumindest einen kollektiven Schutz gegen die unumschränkte Willkür des Kapitals durchzusetzen vermochten.

Dem widerspricht die materiell und ideologisch privilegierte Situation der leitenden Angestellten nicht. Überdurchschnittlich hohe Einkommen und andere Vergünstigungen, Aufstiegserwartungen und bewußte elitäre Absonderung von der Gesamtbelegschaft sind nicht nur Instrumente weiterer Disziplinierung, sondern zugleich Mittel, die die reale Abhängigkeit der eigenen Tätigkeit sowie die Unsicherheit der sozialen Existenz kompensieren und damit verschleiern müssen.

Diese Kompensationsstrategie ist jedoch immer an den Erfolg der Profitproduktion, an die Profitmaximierung gebunden. Widersprüche der Kapitalverwertung lassen demzufolge auch stets den Widerspruch zwischen dem gesellschaftlichen Charakter der Produktivkräfte und der privaten Kontrolle über die Bedingungen der Profitproduktion besonders deutlich zutage treten. Für die lohnabhängige Leitungskader des Kapitals werden diese Widersprüche vor allem in der Tendenz zur Proletarisierung und zur sozialen Polarisierung konkret erfahrbar. Das heißt z. B.:

1. Degradierung oder Entlassung bei persönlichem Mißerfolg (z. B. bei Naturwissenschaftlern, die nicht die gewünschten Forschungsergebnisse „produzieren“, bei Verkaufs- und Marketingstrategen, die nicht die erwarteten Erfolgsdaten liefern).

2. Reduzierung des Personalbestandes bei Rationalisierung, die durch sinkende Wachstumsraten der Produktion in Krisenperioden erzwungen werden. Viele Spitzenunternehmen der Wachstumsbranchen (z. B. in den Branchen Elektronik, Chemie, Mineralölverarbeitung etc.), die in den letzten beiden Jahren weniger Profite erzielten, „durchforsten“ gegenwärtig ihr Management zum Zwecke von Kosteneinsparungen.

3. Umsetzungen und Entlassungen auch von Leitungspersonal als Folge wissenschaftlich-technischer Innovationen, insbesondere durch die systematische Anwendung der elektronischen Datenverarbeitung.²⁰

4. Einsparung von Leitungspersonal durch Konzentrationsprozesse, so z. B. durch die Auflösung von Verwaltungs-, Finanzierungs-, Forschungs- und Verkaufsabteilungen und ihre Unterordnung unter die jeweiligen Abteilungen der nationalen oder multinationalen Konzernzentrale.

Natürlich verlaufen diese Prozesse nicht isoliert voneinander. Sie sind miteinander verschränkt und führen – vor allem in Krisenperioden – zu einer enormen Verschärfung des Konkurrenzdrucks unter den leitenden Angestellten, damit auch zu einer außerordentlichen Intensivierung des Anpassungsdrucks des Kapitals auf seine lohnabhängigen Leitungsfunktionäre insgesamt.

Dieser verschärfte Druck ist jedoch zugleich Ausdruck jenes Widerspruchs, der immer schwieriger – d. h. eben nur durch die offene und unmittelbare Anwendung der Macht des Kapitals – auf seiner kapitalistischen Basis gelöst werden kann: Die Erhaltung und Erweiterung der Profitproduktion erfordert immer umfassender die Delegation von Leitungs- und Entscheidungs-

²⁰ Vgl. z. B. die Untersuchung von J. Fuhrmann: Zur Veränderung der Arbeitsaufgaben von kaufmännischen und technischen Angestellten durch Computer. Zehn Fallstudien, in: IG-Metall (Hrsg.): Computer und Angestellte, Band 1, Frankfurt/M. 1971, S. 321–443.

kompetenzen und von Verantwortung an Gruppen von Lohnabhängigen, erfordert aber zugleich die drastische Beschränkung ihrer Entscheidungskompetenz, ihre soziale Verunsicherung und Abhängigkeit, um die strenge Unterordnung dieser Gruppe unter die oberste Autorität des Kapitals zu sichern. Mit anderen Worten: Die zunehmende gesellschaftliche Anwendung der Produktivkräfte demonstriert mehr und mehr die Irrationalität der kapitalistischen Oberleitung des gesamten Produktions- und Reproduktionsprozesses, verlangt schließlich mehr und mehr die demokratische Kontrolle der Oberleitung und des gesamten Produktionsprozesses, d. h. letztlich die gesellschaftliche Leitung und Kontrolle der Produktion.

Auch die bürgerliche Industriesoziologie hat unter dem Schlagwort der „Krise der Hierarchie im Wandel der Kooperationsformen“ (H. P. Bahrdt) diesen Widerspruch erkannt. Obwohl sie nicht zu dem Verständnis der gesellschaftlichen Voraussetzungen dieser Widersprüche durchdringt, so benennt sie dennoch klar die zunehmende Arbeitsteiligkeit des modernen Produktionsprozesses als die Ursache des Widerspruchs zwischen der horizontalen bzw. funktionalen und der vertikalen (die Leitungshierarchie umfassenden) Organisationsstruktur des Industriebetriebes. H. P. Bahrdt führt dazu ein Beispiel aus der Großchemie an:

„Die horizontale technisch vermittelte Kooperation von Menschen finden wir . . . zum Beispiel sehr ausgeprägt in der Stahlindustrie oder auch in der Großchemie. Horizontale Bindungen und Kommunikationen der Abteilungen, auf allen Ebenen der Hierarchie, sind hier oft ein dringendes Gebot und trotz aller Widerstände wenigstens halbwegs institutionalisiert. Nicht nur die Betriebsleiter der im Gleichtakt arbeitenden, durch Rohrbrücken verbundenen chemischen Betriebe befinden sich dauernd unter Ausklammerung des übergeordneten Gruppenführers in Kontakt, sondern auch die jeweiligen Meister, Schichtführer und auch die Arbeiter, die in verschiedenen Betrieben an den Armaturen stehen, verständigen sich unmittelbar telefonisch, wenn etwas los ist. Obwohl die sachliche Notwendigkeit der horizontalen Kontakte in solchen Betrieben längst anerkannt ist

und die Kontakte eine feste Form angenommen haben, entstehen ständig Friktionen mit der gleichwohl weiterbestehenden, vertikal gegliederten hierarchischen Führungsorganisation.“

Als ein weiteres Moment dieser „Krise der Hierarchie“ hebt Bahrdt hervor, daß das Ein-Mann-Prinzip der Führung, das patriarchalisch-autoritäre Führungsverhältnis, sich gegenüber den Anforderungen des verwissenschaftlichten und automatisierten, hoch vergesellschafteten Produktionsprozesses als ökonomischer und sozialer Hemmschuh erweise:

„Die Verwissenschaftlichung der Führungsaufgaben und ihre Aufspaltung in Spezialgebiete machen die Kluft zwischen dem Detailwissen und der großen Übersicht immer größer ... (Die Sachbearbeiter) ... werden selbständiger, d. h. sie müssen jetzt selbständiger werden. Aber daran hindert sie die Subalternität, in die sie immer wieder hineingestoßen werden.“²¹

Schließlich muß noch besonders hervorgehoben werden, daß diese Prozesse auch die Position des Meisters, dessen Anweisung- und Disziplinierungskompetenz die Autorität und den Anspruch des Kapitals gegenüber den Arbeitern unmittelbar während des Arbeitsprozesses repräsentierte, in Frage gestellt haben. Zumal in der automatisierten, kontinuierlichen Prozeßproduktion, in der Kontroll-, Regel- und Meßtätigkeiten vorherrschen, ist die bloße Disziplinar- und Antreiberfunktion des Meisters tendenziell überflüssig, dysfunktional geworden. Neue Qualifikationsanforderungen an die Arbeitskraft – wie u. a. Reaktions- und Abstraktionsfähigkeit, technische Sensibilität und Verantwortungsbewußtsein – verlangen neue Formen und Inhalte der Leitungstätigkeit, die sowohl den entwickelten gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Bedingungen der Produktion, als auch den Verwertungsbedürfnissen des Kapitals entsprechen.

Die bürgerlichen Soziologen übersehen gerade diesen letzten, entscheidenden Aspekt. Sie negieren den Doppelcharakter der

²¹ H. P. Bahrdt: Die Krise der Hierarchie im Wandel der Kooperationsformen, in: Verhandlungen des 14. Deutschen Soziologentages, Stuttgart 1959, S. 112 ff., hier S. 118–120.

Arbeit als Arbeits- und Verwertungsprozeß, als gesellschaftliche – durchaus im Sinne technologischer Effizienz funktionale – Kombination von lebendiger und vergegenständlichter Arbeit *und* als Ausbeutungsverhältnis, das der privaten Aneignung und Verwendung des gesellschaftlich produzierten Mehrwerts dient. Damit verfallen sie – trotz richtiger empirischer Erfahrungen – der Illusion eines technologischen Funktionalismus: Irrationale bzw. dysfunktionale Formen industrieller Herrschaft, die mit der zunehmenden Vergesellschaftung und Verwissenschaftlichung der Produktion in Widerspruch geraten, sollen durch den Sachzwang kooperativer Entscheidungs- und Leitungsprozesse überwunden werden. Die traditionelle Betriebshierarchie wird zum Hindernis. „Belegschaftskooperation“ erscheint – so behauptet G. Hillmann – als objektiv notwendige Konsequenz: „Die Alternative zur autoritären Steuerung und Kontrolle der Fertigungs- und Verwaltungsprozesse durch die Betriebshierarchie sehe ich in der Möglichkeit einer betrieblichen Kooperation, die alle Belegschaftsmitglieder einbezieht und aus der schöpferischen Initiative aller Arbeitnehmer hervorgeht, eben in der Chance der Belegschaftskooperation.“²² Solche Auffassungen übersehen aber, daß die Veränderung der Kooperationsformen nicht mit der Aufhebung kapitalistischer Produktions- und Aneignungsverhältnisse identisch ist – ja, daß die Anstrengungen des Kapitals permanent darauf gerichtet sind, dem technologisch determinierten Zwang vertiefter Kooperation auf allen Ebenen der Produktion, Forschung und Verwaltung durch neue Leitungsstrukturen und Führungsstile Rechnung zu tragen, um auf diese Weise die oberste Entscheidungs- und Leitungskompetenz des Kapitals zu retten und zu effektivieren. Hier also sind die wirklichen Ursachen für die eingangs angesprochene hektische Aktivität auf dem Sektor der Management-Publizistik zu suchen. Neue Management-Strategien und neue Führungsstile sind nichts anderes als der Versuch, die manifesten Widersprüche zwischen gesellschaftlicher Produktion und pri-

²² G. Hillmann: Die Befreiung der Arbeit, Reinbek bei Hamburg 1970, S. 33.

vater Aneignung kapitalistisch zu lösen; das heißt: die Realisierung gesellschaftlicher Lösungen, die auch auf der Ebene der Leitung die Aufhebung des – in zentralisierte und bürokratische Anweisungskonzepte verkleideten – privaten Profitmotivs einschließen müßte, zu verhindern. Hanns Martin Schleyer, einer der mächtigsten und reaktionärsten Vertreter des Großkapitals in der BRD, läßt keinen Zweifel an diesem primären Motiv kapitalistischer Produktion aufkommen: „Der Unternehmergewinn ist der Motor der Produktivität, und zwar gilt dies unabhängig davon, ob das Unternehmen von einem ‚Manager‘, einem ‚beauftragten‘ Unternehmer oder einem Eigentümer-Unternehmer geführt wird.“²³ Ist dieses Rentabilitäts-, sprich: Profitprinzip gesichert, so wird das Kapital die Belegschaftskooperation nicht nur mit allen Mitteln fördern; es wird sogar versuchen, die Belegschaftskooperation institutionell und rechtlich als Kooperationszwang abzusichern. Das ist die wichtigste Aufgabe, die Vertreter der Kapitalinteressen derzeit der Mitbestimmung zuschreiben und die sie – bei einer Erweiterung der Mitbestimmung – ausgebaut wissen möchten.

Alle neueren Management-Konzeptionen zeichnen sich dadurch aus, daß sie nicht mehr das starr bürokratische Befehls- und Gehorsams-Prinzip der Leitung als Vorbild propagieren. Diese scheinbare Abkehr von autoritären Vorstellungen entspringt jedoch keineswegs einem neuen demokratischen Bewußtsein, sondern zunächst und vor allem dem Zwang, daß die Optimierung der Verwertungsbedingungen und die Effektivierung von Entscheidungsprozessen unabweisbar die Kooperation auf und zwischen den verschiedenen Leitungsebenen und schließlich die Integration des gesamten Leitungspersonals verlangen. Die Formen dieser Integration bilden einen vielschichtigen Zusammenhang. Sie bezeichnen einerseits die materielle, rechtliche und ideologische Bindung der leitenden Angestellten an die Unternehmensleitungen. Andererseits realisieren sie sich zunehmend

²³ H. M. Schleyer: Führung in der Wirtschaft, in: Führung in einer freiheitlichen Gesellschaft. Veröffentlichungen der Walter-Raymond-Stiftung. Band 11. Köln und Opladen 1969, S. 113–134, hier S. 119.

durch die Anwendung sozialpsychologisch fundierter Management-Konzeptionen, die durch die Ausnutzung gruppendynamischer, persönlichkeitspsychologischer und psychoanalytischer Erkenntnisse die Leitungs- und Kooperationsfähigkeit – vor allem des mittleren Managements – stabilisieren sollen. Anpassung nach oben und nach unten, schnelles Begreifen von vorgegebenen Aufträgen und deren schnelle, operationalisierte Weitergabe an die nachgeordneten, ausführenden Stellen – das sind die Qualifikationsmerkmale, die gegenwärtig von dem modernen Manager – neben der fachlichen Kompetenz – gefordert werden und denen nur durch die Erweiterung von Entscheidungsspielräumen, d. h. eben: durch die Delegation von Verantwortung sowie von Leitungs- und Sachkompetenz „nach unten“ entsprochen werden kann.

Die kapitalistischen Management-Strategien stehen also vor der Aufgabe, dem objektiven Vergesellschaftungsprozeß durch verschiedene Formen der Delegation von Entscheidungs- und Fachkompetenz Rechnung zu tragen, und dabei gleichzeitig Methoden der Effektivierung und der Integration der Leitungsprozesse zu entwickeln, die die Aufrechterhaltung des obersten kapitalistischen Leitungsprinzips, des Rentabilitätsprinzips, garantieren. In dieser allgemeinen Zielsetzung unterscheidet sich das „Harzburger Modell“ von R. Höhn nicht von anderen Management-Konzeptionen. Der besondere Charakter dieses Modells ist wesentlich in zwei Bestimmungsfaktoren seiner Grundkonzeption zu sehen:

1. Das gesamte Führungs- und Organisationskonzept Höhns beruht auf einem grundlegenden – alle Bereiche der Leitungsstruktur umfassenden – Prinzip: der Delegation von Verantwortung. „Das Kernstück der Führung im Mitarbeiterverhältnis ist die Delegation von Verantwortung. Sie setzt voraus, daß bestimmte Aufgabenbereiche mit den dazugehörigen Kompetenzen geschaffen werden, in denen der Mitarbeiter selbständig handelt und für sein Vorgehen voll verantwortlich ist. Damit unterscheidet sie sich grundsätzlich von der Übertragung von Arbeit im traditionellen Sinn, bei der der Vorgesetzte weiterhin die Verantwortung trägt, die notwendigen Entscheidungen

trifft und nach Belieben in den Arbeitsablauf eingreift.“²⁴ Die beharrliche Betonung dieses Grundprinzips ermöglicht es Höhn, andere, neuere Management-Konzeptionen als Detailkonzeptionen dem übergreifenden „Harzburger Modell“ unter- bzw. einzuordnen. „Der Vorwurf zum Beispiel, das management by objectives, das management by motivation usw. würde bei uns fehlen, trifft uns nicht. Dies sind ja nur Teile einer gesamten Management-Konzeption – das eine befaßt sich mit Fragen der Zielsetzung, das andere mit Fragen der Motivation der Mitarbeiter –, wie sie bei uns voll enthalten sind.“²⁵

2. Die Höhn'sche Führungskonzeption erfaßt nicht einzelne Bereiche und Ebenen, sondern die Gesamtheit der Leitungsorganisation, mithin auch des Leitungspersonals. „Bei einem Unternehmen, das mit Delegation von Verantwortung führt, sind sämtliche Delegationsbereiche von der Spitze bis zur untersten Ebene genau festgelegt. Es ergeht also nicht an den einzelnen Vorgesetzten die allgemeine Aufforderung zu delegieren, die Delegation wird vielmehr im Prinzip von der Unternehmensführung vorgenommen.“²⁶

Es zeigt sich also: Das „Harzburger Modell“ intendiert nach seinem Grundkonzept der Delegation von Verantwortung auf allen Ebenen der Leitungsstruktur eine Anpassung des Führungsstils an den realen Vergesellschaftungsprozeß der Produktion und der Leitung. Der Kern dieses Prozesses ist die Delegation von Kapitalfunktionen an Gruppen von Lohnabhängigen, deren Autonomie freilich durch die feste Einordnung in die hierarchische „Industriebürokratie“ (Bahrdt) beschränkt wird. Objektiv tendiert der fortschreitende Vergesellschaftungsprozeß aber auf die Sprengung dieser Beschränkungen, auf die zunehmende Aktualisierung des Widerspruchs zwischen der möglichen Rationalität der gesellschaftlichen Organisation der Produktion und der faktischen Irrationalität der privaten Aneignung, der privatkapitalistischen Profitproduktion. Die „Harz-

²⁴ R. Höhn: Der Wandel im Führungsstil . . . , a. a. O., S. 51.

²⁵ R. Höhn, in: Analysen, 1. Jg., Heft 9/10, Nov./Dez. 1971, S. 7-9, hier S. 7.

²⁶ Ders., Der Wandel im Führungsstil . . . , a. a. O., S. 55.

burger“ Führungskonzeption fordert die Abschaffung despotischer Formen der kapitalistischen Leitung durch die Delegation von Verantwortung nach „unten“, um auf diesem Wege nicht nur die Leistungsfähigkeit, das Verantwortungsbewußtsein sowie die „Arbeitsfreude“ des Leitungspersonals zu aktivieren, sondern auch einen ganzheitlichen, gemeinschaftlichen Führungsstil durchzusetzen. Durch diese Formveränderung des Führungsstils sollen die Voraussetzungen geschaffen werden, daß die einzelnen Verantwortungsbereiche als funktionale Organe eines einheitlichen Unternehmerwillens zusammenwirken, d. h. die optimale Durchsetzung des Profitprinzips ermöglichen. Die Anwendung dieses Konzepts soll im Unternehmen „... eine breite Führungsschicht schaffen, die fähig und bereit ist, im Rahmen ihres Aufgabenbereiches selbständig zu handeln und zu entscheiden. Dies gewährleistet, daß beim Ausfall leitender Führungskräfte... das Betriebsgeschehen reibungslos weitergeht. Damit vermindert die Delegation das betriebliche Risiko.“²⁷

Um dem Risiko der Verwechslung von Verantwortungsdelegation und Demokratisierung vorzubeugen, wird aber unmißverständlich festgehalten: „Die Grundkonzeption des Harzburger Modells... heißt, daß Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung *unter der vorgegebenen Zielsetzung* übereinstimmen müssen. Das Entscheidende ist, daß uns diese Konzeption von Vertretern der Wirtschaft als richtig bestätigt wird.“²⁸ In der Tat: Die von der obersten Unternehmensführung vorgegebene Zielsetzung ist die unumstößliche Grundlage, das tragende Skelett aller Delegation. Die Verantwortung soll also ausschließlich für Ziele gelten, die von oben, durch den ganzheitlichen Führungsanspruch und -willen des Kapitals vorgegeben werden. Dies ist die autoritäre – zugleich bürokratische – Substanz des gesamten Harzburger Modells, die durch die Delegation von streng definierten Führungsaufgaben nicht geschmälert, sondern gestärkt werden soll.²⁹

²⁷ Ders.: Führungsbrevier . . . , a. a. O., S. 39/40.

²⁸ Ders., in: Analysen, a. a. O., S. 7.

²⁹ Vgl. dazu ausführlich: M. Boni, F. Deppe u. a.: Kaderschule für das Kapital. Theorie und Praxis der Harzburger Akademie für Führungskräfte

Innerhalb der Management-Diskussion ist das „Harzburger Modell“ nur eine von vielen Konzeptionen, die um die Effektivierung der Unternehmensführung und des Leitungsstiles konkurrieren. Andere Management-Konzeptionen bezweifeln dabei zunehmend, ob mit der Führungsmethode des „Harzburger Modells“ eine optimale Durchsetzung der Interessen des Kapitals gesichert werden kann, ob seine Anwendung tatsächlich eine optimale Integration der Belegschaft gewährleisten kann. Die Schwerpunkte dieser Kritik sind³⁰:

1. Die grobe Gegenüberstellung von „autoritärem“ und „kooperativem“ Führungsstil läßt eine differenzierende Betrachtung nicht zu und verhindert die Anwendung z. B. der Methoden einer tiefenpsychologisch ausgerichteten Führungswissenschaft.
2. Die informellen Gruppenbeziehungen sowie die vorhandenen Einstellungen und Normen werden nicht ausreichend berücksichtigt. Bedeutsame sozialpsychologische Einflüsse werden außer acht gelassen, was zu einer allzu schwachen Mobilisierung von Aktivitätsreserven führen muß und Identifikationsprozesse erschwert.
3. Die starre Formalisierung eines Führungsmodells verkehrt sich zu einem bürokratischen Selbstzweck. Formalisierte Anweisungen zum Führungsverhalten behindern die Flexibilität einzelner Arbeitsbereiche und Entscheidungen.
4. Den jeweils besonderen Problemen und Bedingungen eines Unternehmens kann im Rahmen eines solchermaßen formalisierten und bürokratisierten Konzepts nicht ausreichend Rechnung getragen werden. Die postulierte Allgemeingültigkeit des Modells ist so zugleich die Ursache seines Versagens.

So verschieden und kontrovers diese Konzeptionen auch sein mögen – sie stimmen allemal in der Zielsetzung überein. Wie ihren Vorläufern in der amerikanischen Betriebssoziologie und Sozialpsychologie, die aufgrund ihrer Abhängigkeit von Kapitalinteressen nicht zu Unrecht einmal mit einer ständig melk-

der Wirtschaft. Institut für marxistische Studien und Forschungen. Informationsbericht Nr. 10, Frankfurt/M. 1972.

³⁰ Vgl. R. Guserl/M. Hofmann, in: *Manager-Magazin*, Nr. 2, Februar 1972, S. 60–65.

baren Kuh verglichen worden ist, geht es ihnen vorab um die Steigerung der Produktivität und der Arbeitsmoral, um die Intensivierung der Anpassung durch Eindämmung von Konflikten, um die Erzeugung von Schein-Zufriedenheit, die den Einfluß von Klassenbewußtsein und Klassenorganisationen zurückdrängen sollen, und schließlich um die Effektivierung der Gesamtorganisation des immer komplizierteren Systems der Produktion.³¹

Es kann nicht Aufgabe der Gewerkschaften sein, die herrschenden Führungs- und Management-Ideologien zu übernehmen und zu perfektionieren, um auf diese Weise einen Teil der leitenden Angestellten organisatorisch zu erfassen und den Einfluß der ständisch-reaktionären Interessenvertretung der „Leitenden“, der Union der Leitenden Angestellten (ULA)³² zu mindern. Die arbeitsrechtliche Interessenvertretung von leitenden Angestellten durch DGB-Gewerkschaften, Empfehlungen für Anstellungsverträge von leitenden Angestellten und Führungskräften, deren Grundlage die Erfolge der gewerkschaftlichen Tarifpolitik für Angestellte sind, oder der Aufbau eines DGB-Instituts für Führungskräfte schaffen die Möglichkeit, Gruppen dieser „Führungskräfte“ organisatorisch näher an die Gewerkschaften heranzuführen. Nach Angaben des DGB sind bereits 95 000 leitende Angestellte in den DGB-Gewerkschaften organisiert, und diese Zahl hat sich nach der Umfrage- und Werbeaktion des DGB im Dezember 1970 gewiß noch erhöht. Dieser „Sog zum DGB“³³ hat hektische Reaktionen auf seiten der Arbeitgeberverbände und ihrer Hilfsorganisation, der ULA, provoziert. Den Hintergrund für diese Auseinandersetzung bildete die Diskussion um die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes, das im November 1971 vom Deutschen Bundestag verabschiedet wurde. Der DGB hatte in der Frage der Definition und der

³¹ Vgl. z. B. R. L. Kahn/D. Katz: Führungspraktiken und ihre Beziehungen zur Produktivität und Arbeitsmoral, in: M. Kunczik (Hrsg.): Führung. Theorien und Ergebnisse. Düsseldorf-Wien 1972, S. 215-234.

³² Vgl. Ch. K. Kievenheim: Zur Ideologie und Organisation der technischen Intelligenz in der BRD, in: *facit*, März 1970, S. 15 ff.

³³ Vgl. Süddeutsche Zeitung vom 13./14. Februar 1971.

Interessenvertretung der leitenden Angestellten eine Revision des SPD-FDP-Regierungsentwurfes verlangt: „... Unannehmbar ist für die Gewerkschaften die in § 5, Abs. 3 des Regierungsentwurf vorgenommene Ausdehnung des Personenkreises, der als ‚leitende Angestellte‘ nicht unter das Betriebsverfassungsgesetz fallen soll. Eine Verabschiedung des Entwurfs in dieser Form würde weder der Sache noch den Interessen der leitenden Angestellten gerecht werden. Während die sozialpolitische Gesetzgebung gerade in jüngster Zeit diese Angestellten als Arbeitnehmer miterfaßt . . . , beschreitet der Regierungsentwurf den umgekehrten, rückschrittlichen Weg. Die ‚leitenden Angestellten‘ blieben aus der Schutzfunktion der betrieblichen Mitbestimmung heraus und wären somit gegenüber allen anderen Arbeitnehmern rechtlich und tatsächlich entscheidend benachteiligt. Dieser Einwand hat um so mehr Gewicht, als der Kreis der ‚leitenden Angestellten‘ im Entwurf so weit gefaßt wird, daß auch solche Angestellte als Nichtarbeitnehmer im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes gelten würden, die nach geltendem Recht in den Geltungsbereich des Gesetzes einbezogen sind.“⁸⁴ Dennoch bereitete die SPD-FDP-Regierung dem DGB in dieser Frage – wie auch in anderen entscheidenden Fragen, z. B. bei der wirtschaftlichen Mitbestimmung der Betriebsräte – eine Niederlage. Durch die Beibehaltung des § 5, Abs. 3, d. h. durch die Übernahme der Forderungen von CDU/CSU, BDA und ULA wurden diese Organisationen geradezu ermutigt, ihr Konzept für die Einrichtung sog. „Sprecherausschüsse“ der leitenden Angestellten im Hinblick auf die Betriebsrätewahlen vom Frühjahr 1972 mit großem Aufwand zu praktizieren. Die gesetzlich kodifizierte Spaltung der Belegschaften wurde dabei von den Unternehmern noch zusätzlich manipulativ ausgenutzt: Viele Angestellte – darunter gewerkschaftlich aktive Kandidaten für den Betriebsrat – wurden kurz vor den Wahlen willkürlich zu „leitenden Angestellten“ ernannt, um so ihr Wahlrecht aufzuheben und ihre Wählbarkeit zu verhindern. Damit wurde

⁸⁴ Erklärung des DGB zum Regierungsentwurf für ein neues Betriebsverfassungsgesetz, in: Gewerkschaftsspiegel, 3/1971, Dok. S. 12/13, hier S. 12.

eine Entwicklung bestätigt, vor der der DGB schon im Januar 1971 eindringlich gewarnt hatte: „Wie fragwürdig die ULA die Interessen ihrer Mitglieder zu vertreten gedenkt, ergibt sich schon aus der Tatsache, daß sie bei der Bildung dieser Sprecherausschüsse eng mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände zusammenarbeitet. Wem die von der ULA versuchte Spaltung der Arbeitnehmerschaft letztlich nutzen wird, liegt auf der Hand. Die geplanten Sprecherausschüsse würden keine wirksame Interessenvertretung für die leitenden Angestellten gegenüber dem Arbeitgeber sein. Ihr Vorhandensein soll vielmehr verschleiern, daß die leitenden Angestellten nach offensichtlich übereinstimmender Auffassung von ULA und BDA rechtlich ungesichert und ohne den Schutz des Betriebsverfassungsgesetzes bleiben sollen.“³⁵ Inzwischen versuchen die Unternehmer, dieses Konzept auf breiter Basis durchzusetzen. So hat z. B. der Arbeitsring Chemie ein „Modell für Sprecherausschüsse für leitende Angestellte“ vorgelegt, dem – wie IG Chemie und DGB feststellen – jegliche gesetzliche Legitimation fehlt.³⁶

Die Polarisierung der Interessen von Kapital und Gewerkschaft in der Frage des sozialen und rechtlichen Status sowie der adäquaten Interessenvertretung der „Führungskräfte“ zeigt zugleich die notwendige Richtung, der die gewerkschaftliche Strategie folgen muß. Auf jeden Fall muß sie davon abgehalten werden, gegenüber den leitenden Angestellten mit ständisch-reaktionären Organisationen um die Optimierung von Dienstleistungsfunktionen zu konkurrieren. Dies würde nicht nur Inhalte und Ziele gewerkschaftlicher Interessenvertretung denaturieren und zwangsläufig integrationistische Strömungen stärken. Auch die Überfremdung der gewerkschaftlichen Organisation selbst, das Zurückdrängen der betrieblichen Basis, der Industriearbeiterschaft, in bezug auf die Formulierung und prak-

³⁵ Vgl. DGB-Nachrichtendienst Nr. 9 vom 14. 1. 1971, zit. n. Gewerkschaftsspiegel, 3/1971, S. 29.

³⁶ Vgl. DGB-Nachrichtendienst v. 15. 9. 1972, zit. n. Gewerkschaftsspiegel, 19/1972, S. 11; zur neuesten Entwicklung vgl. F. Deppe: Leitende Angestellte, Mitbestimmung und Gewerkschaften, in: Marxistische Blätter, 2/1973, S. 46–53.

tische Durchsetzung gewerkschaftlicher Politik müßte Folge einer solchen, ausschließlich an organisatorischen Kriterien orientierten Politik gegenüber den „Leitenden“ sein. Demgegenüber kann der Einfluß von Führungsideologien sowie von Hilfsorganisationen der Kapitalverbände nur dann erfolgreich abgewehrt werden, wenn die Gewerkschaften ihr konstitutives Organisationsprinzip: die *einheitliche* Interessenvertretung *aller* Arbeiter und Angestellten in der Praxis des Klassenkampfes, im Kampf um die Durchsetzung von sozialen Sicherungen und von erweiterten Mitbestimmungs- und Kontrollrechten – immer wieder realisieren.

Die Streikkämpfe der letzten Jahre haben eine wichtige Erfahrung vermittelt: Zum ersten Mal ist in den Kampffaktionen der Belegschaften – wenn auch nur in Ansätzen – die traditionelle Gewerkschafts- und Streikfeindlichkeit von Gruppen der kaufmännischen und technischen Angestellten aufgebrochen worden.⁸⁷ Hier also besteht ein realer Anknüpfungspunkt, um das Prinzip der einheitlichen, kämpferischen Interessenvertretung – verkörpert in der Zahl und Kampfkraft der gewerkschaftlichen Organisation – aufzugreifen und weiterzuentwickeln und so auf Gruppen von Angestellten, deren sozialer und ökonomischer Sonderstatus zunehmend „nivelliert“ wird, auszuweiten. Im übrigen ist diese Erfahrung nicht neu; denn schon die Hinwendung eines großen Teils der lohnabhängigen wissenschaftlich-technischen Intelligenz und eines kleineren Teils der lohnabhängigen Verwertungsagenten des Kapitals zur Organisation und zu den politischen Kampfforderungen der Arbeiterklasse, die eine der markantesten Erscheinungsformen der Klassenkämpfe in Frankreich während der letzten zehn Jahre ist, kann letztlich nur vor dem Hintergrund einer starken, klassenbewußten Arbeiterbewegung erklärt werden.⁸⁸

⁸⁷ Vgl. Die Septemberstreiks 1969. Hrsg. v. Institut für marxistische Studien und Forschungen, Frankfurt/M., Köln 1969; J. H. v. Heiseler u. a.: Über die Streiks in der chemischen Industrie im Juni/Juli 1971 in einigen Zentren der Tarfbewegung in Hessen und Rheinland. Institut für marxistische Studien und Forschungen. Informationsbericht Nr. 7, Frankfurt/M. o. J.

⁸⁸ Vgl. H. Lange: Wissenschaftlich-technische Intelligenz. Neue Bourgeoisie oder neue Arbeiterklasse? Köln 1972.

Personenregister

- Adorno, Th. W. 324 f., 330 f.
Albrecht, F. 79, 104
Alfred, L. 65
Althusser, L. 178
Alvarez 223 f.
Antrud, S. 85
Arnhold 72
Arons, L. 19, 21 f.
Auer, I. 19
Aufhäuser, S. 76
Ausländer, F. 83 ff.
- Baethge, M. 72
Bahrdt, H. P. 305 f., 310, 325
Bartel, W. 59
Bartsch, H. 63
Basso, L. 318
Bauer, H. 342
Bauer, St. 32 f.
Bebel, A. 15 f., 18, 21, 24
Becher, J. R. 95, 104
Becker 63
Beer, J. B. 203
Behrens, F. 27
Ben-David, J. 113
Bernal, J. D. 11 f., 30
Bernard, A. 97
Bertelsmann 341 f., 350
Bertlein 190
Bettermann, K.-A. 179 f.
Blanqui, L.-A. 14
Blumberg 29
Boccaro, P. 149
Bock, H. M. 15
Boedecker, M. 9 ff.
Boetticher, H. W. 265 f.,
272, 280
Boni, M. 286, 311
Bracke, W. 15
Brandt, W. 348
Braun, A. 25, 37 f.
Brinkmann, G. 259, 274, 281
Brinton, C. 294
Brown, M. 197
Bucharin, N. 67
- Bucharzew, D. 99, 102
Burisch, W. 257
Burnham, J. 288 f.
- Cartellieri, W. 217 f., 220 f.,
225
Childe, V. G. 10
Chomsky, N. 197
Combe, A. 190
Cornu, A. 14
Croner, F. 28 f., 31, 68,
70 f., 74 f.
Cunow 26
- Dahrendorf, R. 18, 63, 171
Denecke 113
Dengel 97 f.
Deppe, F. 112, 123, 226,
228, 230, 233, 286 ff., 311,
315, 317 ff.
Dettmar, W. 175
Dietrich, Th. 173
Dimitroff, G. 82, 106 ff.
Dreyfuß, C. 69, 72
Drumm, H. J. 258
Du Bois-Reymond, E. 19
Dühring, E. 19, 22
Duncker, H. 86, 95
- Edding, F. 171
Eigen, M. 199
Einstein, A. 95
Engels, F. 11 ff., 14 ff., 22 f.,
27, 44, 46 f., 116, 119, 127,
153, 223, 294, 300
Etzold H. 32
- Finke, L. E. 16, 59, 64 f.
Firschke, E. 182, 189, 191
Fischer 108
Fließ, G. 58
Freyberg, J. v. 76
Fricke, D. 19, 25, 51
Frister, E. 194, 352
Frölich, P. 79 f., 85
Fuhrmann, J. 269, 304

Galbraith, J. K. 255, 288
Gedö, A. 47
Geffken, R. 62
Geiger, Th. 112
Gerhart 67 f., 96
Gerns, W. 132, 340
Goessel, M. 179 f.
Göbler, K. 126
Goossens, F. 238
Gorz, A. 318
Gossweiler, K. 66, 108
Grätz, F. 263, 268, 270, 272
Graf, O. 184 f., 188
Grochla, H. 258
Gronau, M. 112, 151, 358
Grosser, C. 201
Grossmann, H. 11
Groueff, S. 204
Grünberg, E. 123
Grünfeld, J. 68, 71, 74
Gruner & Jahr 341
Grundmann, S. 34
Guserl, R. 312
Gutenberg 255

Habermas, J. 319 f., 327
Häfele, W. 201
Hahn, E. 115, 254, 280
Handke, H. 73 f.
Hannover, H. u. E. 62
Harich, W. 145
Hartfiel, G. 28, 48 ff., 53,
57, 69, 76
Hartmann, H. 237, 266
Haug, W. F. 155
Hauser, A. 14
Heckel, H. 172, 180 ff.
Heise, W. 56
Heiseler, J. H. v. 315
Hellfaier, K. A. 60
Herkommer, S. 112, 317 ff.
Herrmann, M. 113
Hill, S. S. 228
Hillmann, G. 307
Höhn, R. 295 f., 309 ff.
Hörnle, E. 77 ff., 92
Hoffmann, F. 256
Hofmann, M. 312
Hofmann, W. 114
Holtzbrinck, G. v. 342, 350

Hortleder, G. 31, 49, 70, 73,
317, 320 ff.
Huisken, F. 139, 147 ff.
Husèn, T. 184

Jansen, P. 201
Jentsch, V. 229 f.
Jung, H. 111, 123, 125, 132,
147, 152, 292, 317, 340

Kahn, R. L. 313
Kapfinger 347
Katz, D. 57 ff., 62 f.
Kautsky, K. 20, 37 ff.,
40 ff., 43, 45 ff.
Kievenheim, Ch. 111 ff., 132,
138, 153 ff., 176 f., 313, 317
Kipper, K. 186
Klages, H. 327
Klauber 85
Klimaszewsky, G. 227 f.
Klose, W. 16, 19, 60, 63 ff.
Knaur, A. 153
Koneffke, G. 17
Kopka, H. 229 f.
Kosiol, E. 256
Kracauer, S. 74
Kramer, H. J. 172
Kratzsch, E. H. 190
Krause, F. 19
Kretzschmar, U. 100
Kreutzberger, W. 64
Kreuzer, H. 14 f., 37
Krings, I. 113
Krommweh, B. 184
Kuczynski, J. 17, 29 f.,
67 f., 94, 207 f.
Kuczynski, R. 95
Kulemann, W. 49
Kunczik, M. 313
Kunik, E. 93
Kurucz, J. 113, 123

Lafargue, P. 15, 38
Landwehrmann, F. 260 f., 273
Lange, H. 112, 233, 284, 293,
316 ff.
Lange, M. G. 115
Lange, P. 51, 53
Laschitza, H. 107 f.
Lassalle, F. 24

- Laurent, S. 134
 Lauterbach, H. 188
 Lederer, E. 51 f., 54 ff.
 Leisewitz, A. 9 ff., 29 f., 153,
 202, 317
 Lemberg, E. 186
 Lenin, W. I. 9, 30, 37, 42 ff.,
 45 ff., 92, 100, 110, 119 f.,
 123, 137, 238, f., 281, 375
 Leonardo da Vinci 11
 Lewis W. D. 203
 Ley, H. 128
 Liebknecht, K. 18 ff., 21 ff., 25
 Liebknecht, W. 15
 Likert 228
 Lilley, S. 11
 Lindemann 197
 Lötsch, M. 231
 Ludwig, H. 70
 Lüdemann, H. 52
 Lührig, H. 174
 Lukács, G. 13
 Lutz, B. 113
 Luxemburg, R. 22, 25

 Maase, M. 286, 311
 Maier, H. 147
 Mallet, S. 112, 318
 Malvezzi, P. 108
 Manasse, F. C. 184
 Mann, H. 108
 Mann, Th. 108
 Mannheim, K. 13 f.
 Manuilski 103
 Marcuse, H. 330
 Markus 108
 Marx, K. 10, 13 f., 22 f., 26 ff.,
 44, 46 f., 114 ff., 117 ff.,
 120 f., 123 ff., 126 ff., 134,
 136, 138 ff., 144, 146 f.,
 153 ff., 156 ff., 223, 240,
 242 ff., 245 ff., 248 ff., 277,
 286 f., 294, 296, 298
 Mathieu 113
 Mayer G. 20
 Mechtel, A. 344
 Mehring, F. 15, 18, 21 f.,
 25 f., 40, 43
 Meinecke, F. 20
 Mellerowicz, K. 256
 Menz, F. 84

 Mertens, W. 33, 49 f., 52
 Merton, R. K. 225
 Metzger, M. 197
 Metzger, J. 112
 Michel, E. 73
 Mills, C. W. 264
 Mittenzwei, W. 101
 Moldenhauer, B. 196 ff.
 Mottek, H. 29
 Münchmeyer, H. H. 201
 Münzer, Th. 12

 Nadel, S. N. 130
 Negt, O. 64
 Neubauer, Th. 84, 103 f.
 Neundörfer, L. 262
 Nitsch, U. M. 153 ff.

 Oetker, A. 201
 Offe, C. 319
 Oppenheimer 197
 Ottwalt, E. 62

 Pätzold 108
 Pahl-Rugenstein, M. 197
 Paterna 108
 Paulus, G. 59
 Peter, L. 57, 79, 112, 233, 317 f.
 Petersen, E. 256
 Picht, G. 171, 201
 Pieck, W. 105
 Pirelli, G. 108
 Piscator, E. 95
 Plowman, G. E. 256
 Pollmann, D. 153 ff.
 Pretsch, J. 227 f.
 Priewe, J. 34, 236 ff.
 Pross, H. 265 f., 272, 280

 Raßbach, E. K. 33, 35
 Rechert, E. 16
 Regling, H. 190
 Rehberger, R. 65
 Reimann, G. 67
 Reimann, P. 106
 Reymann, Ch. 354 ff.
 Richter, W. 55
 Rödel, U. 206, 210 f., 232
 Rommel, E. 104
 Rosenberg, A. 18, 44
 Rühle, O. 59

- Runge, W. 76
 Rutenfranz, J. 184 f., 188
- Schäfer, P. 354 ff.
 Schefer, G. 190
 Schelsky, H. 327
 Schlaffer, J. 67, 95, 97
 Schleifstein, J. 26
 Schleyer, H. M. 308
 Schmidt, K. 92
 Schmitt, H. 190
 Schmoller, G. 20
 Schnadt 113
 Schoenefeld 113
 Schofield, R. E. 30
 Schuchardin, S. W. 32
 Schütte, H. 360
 Schuh, E. 190
 Schulmeister, K.-H. 108
 Schulte-Hillen, J. 213, 221 f.
 Schuon, K. Th. 212
 Schuster, D. 76
 Schuster, G. 213, 217
 Seetzen 201
 Seipp, P. 180 ff.
 Seitz, F. 232
 Servan-Schreiber, J. J. 289
 Siebel, W. 113
 Siemens 342
 Sinowjew 96
 Sinzheimer, L. 14
 Sohlich, K. 50
 Sombart, W. 22
 Sonnemann, R. 32
 Spoo, E. 341 ff.
 Springer, A. 341, 350, 354
 Stegmann, D. 52
 Steigerwald, R. 24
 Steiner, H. 28, 34, 69, 71, 112 f.,
 127, 129 ff., 203 f., 235,
 239 f., 252, 263, 265, 275,
 284, 299, 317
 Stingl, J. 270
 Swatez, G. M. 208, 222 ff.
- Thälmann, E. 94, 98, 103
 Tizzard 197
- Tjaden, K. H. 24, 113, 123,
 254, 296
 Tjaden-Steinhauer, M. 24,
 113, 123, 296
 Tomberg, F. 202
 Trentin, B. 318
 Tuggener, H. 186
 Tucholski, K. 95
- Ulbricht, W. 109
 Ullstein 341
- Varga, E. 66 ff., 76, 93
 Vathke, W. 190
 Veblen, T. 323
 Vietzke, S. 107 f.
 Vögler 72
 Vogl, L. 350
 Volrad 113
- Wagner, H. 185 ff.
 Walser, M. 341
 Weber, A. 214
 Weber, Alfred 14
 Wehler, H.-U. 20
 Weidig, R. 231
 Weinberg, A. M. 201, 204, 209
 Weingart, P. 232
 Weizsäcker, C. Ch. v. 201
 Weltz, F. 279
 Weydemeyer, J. 115
 Widmaier, H.-P. 171
 Wienert, H. 34, 236 ff.
 Wienold, H. 237, 266
 Wilckens, F. 207
 Wilbert, G. 286
 Winter, I. 90
 Wirth, M. 204
 Wittfogel, K. A. 61, 85
 Wolff 86
 Wülfig, A. 229 f.
 Wutzmer, H. 29
- Zetkin, C. 86 ff., 93, 99 ff., 107
 Zille, H. 95
 Zimmermann 113