

74  
SOZIALGESCHICHTE IN BEWEGUNG

# AUF VERLORENEM POSTEN?

Die Praxis der Betriebsräte in den Aufsichtsräten  
in der Weimarer Republik

Werner Milert



böhlau



# Sozialgeschichte in Bewegung

## Forschungen zur Sozialgeschichte und zur Geschichte sozialer Bewegungen

Herausgegeben vom  
Institut für soziale Bewegungen der Ruhr-Universität Bochum



INSTITUT FÜR  
**SOZIALE  
BEWEGUNGEN**

Band 74

Vormals: Veröffentlichungen des Instituts für soziale Bewegungen.  
Schriftenreihe A: Darstellungen

Werner Milert

# **Auf verlorenem Posten?**

Die Praxis der Betriebsräte in den Aufsichtsräten  
in der Weimarer Republik

BÖHLAU

Publiziert mit freundlicher Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung  
und des Fördervereins des Instituts für soziale Bewegungen e. V.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2024 Böhlau, Lindenstraße 14, D-50674 Köln, ein Imprint der Brill-Gruppe  
(Koninklijke Brill BV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA;  
Brill Asia Pte Ltd, Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland;  
Brill Österreich GmbH, Wien, Österreich)  
Koninklijke Brill BV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Schönigh, Brill Fink,  
Brill mentis, Brill Wageningen Academic, Vandenhoeck & Ruprecht, Böhlau und  
V&R unipress.

Das Werk ist als Open-Access-Publikation im Sinne der Creative-Commons-Lizenz  
BY-NC International 4.0 (»Namensnennung – Nicht kommerziell«) unter dem DOI  
<https://doi.org/10.7788/9783412531782> abzurufen. Um eine Kopie dieser Lizenz zu  
sehen, besuchen Sie <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen  
als den durch diese Lizenz erlaubten Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen  
Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: Jakob Steinhardt, The Meeting (Original: Der Betriebsrat), 1927,  
Photo © The Israel Museum Jerusalem by Peter Lanyi, Jacob Steinhardt © The Bar  
On Steinhardt Family

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln  
Satz: le-tex publishing services, Leipzig  
Druck und Bindung: Hubert & Co, Ergolding  
Printed in the EU

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)**

ISBN 978-3-412-53177-5 (print)  
ISBN 978-3-412-53178-2 (digital)

# Inhalt

Einleitung.....	9
1. Aktiengesellschaft und Aufsichtsrat: Rechtlicher Rahmen und Praxis bis 1920.....	19
2. Die Begründung der Unternehmensmitbestimmung durch das Betriebsrätegesetz und das Aufsichtsratsentsendegesetz.....	29
2.1 Die Anfänge der industriellen Mitbestimmung bis zum Ende des Ersten Weltkriegs.....	29
2.2 Arbeiterausschüsse versus Räte: Der Wettstreit zweier gegensätzlicher Konzeptionen, November 1918 bis April 1919.....	39
2.2.1 Am Scheideweg der Revolution: Arbeiter- und Angestelltenausschüsse als wirtschaftliche, Arbeiterräte als revolutionäre politische Belegschaftsvertretungen.....	39
2.2.2 Die Auseinandersetzung um die betriebliche Mitbestimmung in den Streiks im Ruhrgebiet, in Mitteldeutschland und in Berlin.....	49
2.2.3 Gewerkschaften und Betriebsräte im Frühjahr 1919.....	56
2.3 Beratung und Verabschiedung des Betriebsrätegesetzes, Mai 1919 bis Januar 1920.....	61
2.3.1 Die vorparlamentarischen Entwurfsberatungen mit den Tarifverbänden.....	61
2.3.2 Die parlamentarischen Beratungen.....	70
2.4 Beratung und Verabschiedung des Aufsichtsratsentsendegesetzes, März 1920 bis Februar 1922.....	80
3. Zwischen unternehmerischer Blockade und gewerkschaftlicher Unterstützung.....	89
3.1 Verbreitung und Zusammensetzung der Betriebsräte im Aufsichtsrat ..	89
3.2 Unternehmerische Strategien zur Paralyisierung der Betriebsräte im Aufsichtsrat.....	92
3.3 Förderung der Betriebsräte im Aufsichtsrat durch die Gewerkschaften.....	94

4. Fried. Krupp AG .....	99
4.1 Das Unternehmen.....	99
4.1.1 Grundzüge der Unternehmensentwicklung.....	99
4.1.2 Grundzüge der Unternehmensorganisation .....	101
4.1.3 Vorstand und Aufsichtsrat .....	102
4.1.4 Soziale Beziehungen und Personalpolitik.....	106
4.2 Die Betriebsräte im Aufsichtsrat.....	108
4.2.1 Soziale Konflikte – erste Wahlen .....	108
4.2.2 Auf Konsenskurs .....	111
4.2.3 Ausschluss von wirtschaftlichen Unternehmensentscheidungen .....	112
4.2.4 Unter kommunistischem Korruptionsverdacht.....	113
4.2.5 Personelle Wechsel und Kontinuitäten.....	114
4.2.6 Die Zerschlagung der Mitbestimmung .....	118
4.3 Resümee .....	120
5. Harpener Bergbau AG .....	123
5.1 Das Unternehmen.....	123
5.1.1 Grundzüge der Unternehmensentwicklung.....	123
5.1.2 Unternehmensführung, Vorstand und Aufsichtsrat .....	125
5.1.3 Grundzüge der Unternehmensorganisation .....	126
5.1.4 Grundzüge der Arbeitsorganisation .....	127
5.2 Die Betriebsräte im Aufsichtsrat.....	128
5.2.1 Die betriebliche Bedeutung des Betriebsrätegesetzes im Ruhrbergbau .....	128
5.2.2 Personelle Diskontinuitäten .....	131
5.2.3 Im Zwei-Klassen-Aufsichtsrat .....	132
5.2.4 Rationalisierung bei Harpen .....	134
5.2.5 Die Absetzung der demokratischen Betriebsräte.....	140
5.3 Resümee .....	142
6. Der gemeinwirtschaftliche Sonderfall: Die Preußische Bergwerks- und Hütten-Aktiengesellschaft.....	145
6.1 Gründung und Struktur .....	145
6.2 Vorstand und Aufsichtsrat.....	146
6.3 Die Sonderrolle des Sozialdirektors Nikolaus Osterroth .....	148
6.4 Die Betriebsräte im Aufsichtsrat.....	149
6.5 Der Sozialpolitische Ausschuss: Diskussionsforum des sozialen Ausgleichs.....	150
6.6 Die Zerschlagung der Management- und Mitbestimmungsstrukturen.....	154

6.7 Resümee .....	155
7. Farbenfabriken, vormals Friedr. Bayer & Co AG, bzw. I.G. Farbenindustrie AG .....	157
7.1 Das Unternehmen .....	157
7.1.1 Grundzüge der Unternehmensentwicklung.....	157
7.1.2 Grundzüge der Unternehmensorganisation .....	159
7.1.3 Vorstand und Aufsichtsrat .....	161
7.1.4 Beschäftigung und Arbeitsorganisation .....	164
7.1.5 Soziale Beziehungen und Personalpolitik.....	165
7.2 Die Betriebsräte im Aufsichtsrat.....	170
7.2.1 Der Anfang: Diskontinuitäten, Brüche und Stillstand .....	170
7.2.2 Neue Handlungsspielräume – der Aufsichtsrat der IG Farbenindustrie AG und sein Sozialpolitischer Ausschuss.....	171
7.2.3 Der Konflikt um das Akkordwesen .....	174
7.2.4 Der Kampf um die Stammebelegschaft – Wirtschaftskrise und Kurzarbeit .....	176
7.2.5 Das Ende der Mitsprache.....	184
7.3 Resümee .....	187
8. Siemens.....	191
8.1 Das Unternehmen.....	191
8.1.1 Grundzüge der Unternehmensentwicklung.....	191
8.1.2 Produktionsstruktur und Fertigungsstandorte.....	194
8.1.3 Grundzüge der Unternehmensorganisation .....	195
8.1.4 Die Aufsichtsräte .....	196
8.1.5 Beschäftigung und Arbeitsorganisation .....	198
8.2 Der Wandel der betrieblichen Sozialbeziehungen nach der Revolution .....	199
8.2.1 Die Zentralisierung des Personalwesens mit der Gründung der Sozialpolitischen Abteilung.....	199
8.2.2 Der schwierige Start: Die betrieblichen Sozialbeziehungen unter dem BRG .....	204
8.3 Die Betriebsräte in den Aufsichtsräten .....	214
8.3.1 Der Neuanfang der sozialen Beziehungen im Zeichen der Entsendung von Betriebsräten in die Aufsichtsräte .....	214
8.3.2 Die Herausbildung der zentralen Achse der sozialen Beziehungen: Das Verhältnis zwischen Carl Friedrich von Siemens und Erich Lübbe .....	218
8.3.3 Die generelle Praxis der Aufsichtsräte.....	226
8.3.4 Der erste Konflikt: Kündigungen im Herbst 1923.....	228

8.3.5 Bekämpfung der Fluktuation – Personalpolitik während der Stabilisierungsphase 1924–1928 .....	231
8.3.6 Abschlussprämie: Die Einführung einer neuen Sozialleistung und die Aufwertung der Facharbeiter .....	234
8.3.7 Weltwirtschaftskrise – Der Kampf um die Arbeitsplätze .....	242
8.3.8 Die Zerschlagung der Mitbestimmung .....	250
8.4 Resümee .....	256
9. Commerzbank .....	259
9.1 Das Unternehmen .....	259
9.1.1 Grundzüge der Unternehmensentwicklung .....	259
9.1.2 Grundzüge der Unternehmensorganisation .....	260
9.1.3 Der Aufsichtsrat .....	261
9.1.4 Beschäftigung, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen und Personalpolitik .....	263
9.2 Die Betriebsräte im Aufsichtsrat .....	268
9.2.1 Der schwierige Start .....	268
9.2.2 Diskussionen um die betriebliche Sozialpolitik und die Umgehung der Betriebsräte im Aufsichtsrat .....	270
9.2.3 Personalabbau im Zeichen der Wirtschaftskrise .....	275
9.3 Resümee .....	281
Schlussbetrachtung .....	283
Dank .....	295
Abkürzungsverzeichnis .....	297
Quellen- und Literaturverzeichnis .....	301
1. Archivalien .....	301
2. Gedruckte Quellen und Quellensammlungen .....	304
3. Darstellungen .....	310

## Einleitung

Das Gesetz über die Entsendung von Betriebsratsmitgliedern in den Aufsichtsrat vom 15. Februar 1922 ist die Geburtsstunde der Unternehmensmitbestimmung in Deutschland. Mit ihm wurde erstmals die institutionelle Berufung von Arbeitnehmervertretern in die unternehmerischen Kontrollorgane rechtlich fixiert. Es war aber auch ein gesellschaftlich äußerst umstrittenes Gesetz, das nur gegen den langanhaltenden Widerstand der Industrie Realität werden konnte.

Die Partizipation von Betriebsräten in den Aufsichtsräten stellte nur einen Baustein des dreistufigen Systems der Mitbestimmung dar, dessen Grundlagen zu Beginn der Weimarer Republik verankert wurden. Die beiden anderen Elemente waren schon in den politisch stürmischen Vorjahren Wirklichkeit geworden: der Reichswirtschaftsrat mit der Weimarer Verfassung als überbetriebliche Mitbestimmungsinstitution Ende Juli 1919 und die Belegschaftsmitsprache mit dem Betriebsrätegesetz (BRG) von 1920.

Die ideellen Grundlagen dieses dreistufigen Systems reichen jedoch bis ins Kaiserreich zurück: die Arbeiterausschüsse, die sozialreformerische Impulse von fortschrittlichen Unternehmern, von Sozialreformern und aus der Arbeiterschaft aufgriffen; die sozialdemokratischen Entwürfe zu Arbeits- bzw. Arbeiterkammern, die die überbetriebliche Einflussnahme der Arbeitnehmer in der Wirtschaft zur Geltung bringen sollten; die Idee von christlich-sozialen Reformern und Gewerkschaftern über die erzieherische Wirkung der Gleichberechtigung der Arbeitnehmer in den Unternehmensorganen, die zu einem Abbau des in der Arbeiterschaft und Unternehmerschaft vorherrschenden dichotomischen Gesellschaftsbildes und damit zur Überwindung der Klassengegensätze beitragen sollte.

Bisher sind jedoch sowohl die ideengeschichtlichen Wurzeln und die Entstehungsgeschichte des Entsendungsgesetzes als auch die Praxis der Betriebsräte in den Aufsichtsräten (BiA) in der Weimarer Republik weitgehend ein weißes Feld geblieben. Immer noch gilt das Verdikt von Hans Mommsen aus dem Jahr 1977: „Über die Rolle der von Arbeitnehmerseite bestellten Aufsichtsräte ... fehlt es bislang an eingehenden Untersuchungen.“<sup>1</sup> Zwar ist die Arbeit der Betriebsräte in den 1920er und frühen 1930er Jahre in den letzten Jahren Gegenstand einiger Forschungsarbeiten gewesen, aber eine systematische Analyse der Praxis der Betriebsräte in den Aufsichtsräten ist bislang nicht erfolgt.

---

1 Hans Mommsen, *Klassenkampf oder Mitbestimmung. Zum Problem der Kontrolle wirtschaftlicher Macht in der Weimarer Republik*, Frankfurt a. M. o. J. (1977), S. 23 f.

Aus den 1920er Jahren gibt es eine umfangreiche Zahl von Publikationen, die auf das Entsendegesetz eingehen. Denn das Inkrafttreten des Gesetzes im Jahr 1922 löste eine Flut von juristischen Darlegungen aus, die sich vor allem an die zukünftigen Akteure – Unternehmensleitungen und Betriebsräte – wandten. Dabei ragten die Werke von Georg Flatow und Johannes Feig heraus, die die rechtliche Stellung der Betriebsräte im Aufsichtsrat im Rahmen ihrer umfangreichen Kommentare zum BRG aus der Sicht der am Gesetzgebungsprozess beteiligten Ministerialen beleuchteten.<sup>2</sup> Explizit mit der Rechtsposition der in die Kontrollgremien entsandten Arbeitnehmervertreter befassten sich die zeitgenössischen Kommentare von Gotthardt Neumann sowie des ADGB-Arbeitsrechtsexperten Clemens Nörpel.<sup>3</sup> Der Schwerpunkt dieser Arbeiten liegt auf der Bewertung der Rechte und Aufgaben, der Handlungsspielräume und Grenzen der Aufsichtsrats­tätigkeit der Betriebsräte aus juristischer Sicht; über die reale Praxis geben sie jedoch nur in wenigen Fällen Auskunft.

Die bisher bedeutendsten Ausführungen über die Entstehung und Wirkungsweise des Betriebsräteentsendengesetzes finden sich ebenfalls in der zeitgenössischen Literatur, vor allem in Aufsätzen von Zeitschriften gewerkschaftlicher Provenienz. Als erste Wissenschaftler haben Kurt Brigl-Matthiaß und Marcel Berthelot in ihren umfangreichen Publikationen über die Betriebsräte aus dem Jahr 1926 diesen Themenkomplex aufgegriffen.<sup>4</sup> Aufgrund des kurzen Analysezeitraums seit Inkrafttreten des Gesetzes beschränken sich ihre Ausführungen dazu jedoch auf wenige Seiten, vor allem auf die Darstellung der Gesetzesbestimmungen, die Versuche von Unternehmen zur Umgehung des Gesetzes sowie die Bewertungen des Gesetzes aus Sicht der Gewerkschaften.

Claude W. Guillebaud kommt in seiner Cambridger Studie aus dem Jahr 1928 zu dem Ergebnis, dass die ersten Mitbestimmungsschritte der Betriebsräte in den Aufsichtsräten in einem tiefen Misserfolg geendet hätten. Aber auch er kann sich bei seiner Einschätzung nur auf zeitgenössischen Veröffentlichungen sowie einige wenige eigene Befragungen stützen, und so bleiben seine Ausführungen mit rund zehn Seiten knapp und ausgesprochen vage.<sup>5</sup>

---

2 Georg Flatow, Betriebsrätegesetz vom 4. Februar 1920 nebst Wahlordnung, Ausführungsverordnungen und Ergänzungsgesetzen, Berlin 1922; Johannes Feig, Betriebsrätegesetz, Betriebsbilanz- und Aufsichtsratsgesetz, Berlin 1922.

3 Clemens Nörpel, Betriebsräte im Aufsichtsrat, Berlin 1922; Gotthardt Neumann, Die rechtliche Stellung der Betriebsräte im Aufsichtsrat, Berlin 1926.

4 Kurt Brigl-Matthiaß, Das Betriebsräteproblem in der Weimarer Republik, Berlin 1926; Marcel Berthelot, Die Betriebsräte in Deutschland, Mannheim-Berlin-Leipzig 1926.

5 Claude W. Guillebaud, The Works Council. A German Experiment in Industrial Democracy, Cambridge 1928.

Es ist das Verdienst von Roland Köstler, in einer 1986 veröffentlichten Publikation der Hans-Böckler-Stiftung wichtige zeitgenössische Beiträge zur Aufsichtsratsmitbestimmung aus den 1920er und 1930er Jahren zusammengetragen zu haben, die bis heute den besten Überblick über die Tätigkeit der BiA bietet.<sup>6</sup> Unter den hier abgedruckten Quellen befinden sich die „Sondervernehmungen über den Einfluss des Eintritts der Betriebsräte in den Aufsichtsrat“ des vom Reichstag 1926 eingesetzten Ausschusses zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Enquete-Ausschuß), in denen Aufsichtsratsmitglieder von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite die Tätigkeit der Interessenvertreter in dem Kontrollgremium aus ihrer Sicht bewerteten<sup>7</sup>. Hier dominiert die – vor allem von Unternehmerseite vorgetragene – These, dass die Aufsichtsratsbeteiligung der Betriebsräte keinen wesentlichen Einfluss auf die Unternehmenspolitik gehabt habe.

In der Publikation der Hans-Böckler-Stiftung ist auch die vom Bundesvorstand des Allgemeinen freien Angestelltenbundes (AfA-Bund) herausgegebene, von Otto Suhr und Gerhard Kreyssig erarbeitete 30seitige Broschüre „Die Praxis der Betriebsräte im Aufsichtsrat“ abgedruckt.<sup>8</sup> Diese Broschüre, die in mehreren Auflagen Anfang der 1930er Jahren unter Betriebsräten in ganz Deutschland weite Verbreitung fand, besitzt in erster Linie den Charakter einer Handlungsanleitung für BiA und beleuchtet die Aufsichtsrats-tätigkeit lediglich anhand von einigen Beispielen.

Erst in den letzten 35 Jahren hat sich die Forschung wieder stärker den Betriebsräten in der Weimarer Republik zugewandt. Explizit mit der Entwicklung der Unternehmensmitbestimmung seit 1922 hat sich Roland Köstler mit seinem 1987 erschienenen Werk auseinandergesetzt, das sich allerdings primär auf die Rechtsentwicklung und Rechtsprechung konzentriert.<sup>9</sup> Alle weiteren, später veröffentlichten geschichtswissenschaftlichen Studien über die Betriebsräte legen den Fokus primär auf die allgemeinen betrieblichen sozialen Beziehungen, kaum jedoch auf der Tätigkeit der Belegschaftsvertretungen im Aufsichtsrat. Sie stützen sich dabei hauptsächlich auf allgemeine Unternehmensakten und (sofern überliefert)

---

6 Die Praxis der Weimarer Betriebsräte im Aufsichtsrat. Hrsg. von der Hans-Böckler-Stiftung, Köln 1986.

7 Ausschuss zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Hg.), Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für allgemeine Wirtschaftsstruktur (I. Unterausschuß), 3. Arbeitsgruppe: Wandlungen in den wirtschaftlichen Organisationsformen. Erster Teil: Wandlungen in den Rechtsformen der Einzelunternehmungen und Konzerne, Berlin 1928.

8 AfA-Bundesvorstand (Hg.), Die Praxis der Betriebsräte im Aufsichtsrat, Berlin 1930.

9 Roland Köstler, Das steckengebliebene Reformvorhaben. Rechtsprechung und Rechtsentwicklung zur Unternehmensmitbestimmung von 1922 bis zu Mitbestimmungsgesetz 1976, Köln 1987.

Betriebsratsakten; Aufsichtsratsakten, die lange dem wissenschaftlichen Zugriff verschlossen waren, wurden bislang kaum ausgewertet.

Werner Plumpe ist in seinem grundlegenden Werk über die betriebliche Mitbestimmung in der chemischen Industrie und im Ruhrbergbau nur nebenbei auf die Aufsichtsratsentsendung eingegangen, eine systematische Analyse der Tätigkeit der BiA unterblieb.<sup>10</sup> Auch Wolfgang Zollitsch hat in seiner vorzüglichen Vergleichsstudie über die sozialen Beziehungen in vier deutschen Industriebetrieben zwischen 1928 und 1936 die Aufsichtsratsstufe ausgespart.<sup>11</sup> Dies gilt auch für die 2010 erschienene monumentale Studie von Petra Weber, die die betrieblichen sozialen Beziehungen der 1920er und 1930er Jahre in Frankreich und Deutschland vergleichend behandelt.<sup>12</sup>

Zuletzt sind Werner Milert und Rudolf Tschirbs in ihrer voluminösen Geschichte der betrieblichen Mitbestimmung kurz auf die Betriebsratsaktivität im Aufsichtsrat in der Weimarer Republik eingegangen. Sie weisen darauf hin, dass die normativen Gesetzesbestimmungen in den einzelnen Wirtschaftsbranchen nach ganz unterschiedlichen Bedingungen umgesetzt wurden und die Handlungsspielräume der BiA, die ihnen von den Unternehmensleitungen gesetzt werden, deutlich voneinander abweichen.<sup>13</sup>

Das zeitgenössische Urteil über das Entsendegesetz weist je nach politischem Standort der Bewertenden ganz unterschiedliche Facetten auf. Zu den energischsten Befürwortern und Vorantreibern des Gesetzes zählten die Christlichen Gewerkschaften. Franz Röhr, einer ihrer führenden Bildungstheoretikern, bewertete es als „einen entscheidenden Schritt“ auf dem Weg „zur Überwindung des Klassengeistes zugunsten des Gemeinschaftsgeistes“ in der Wirtschaft.<sup>14</sup> Der Aufsichtsrat wurde von den Christlichen Gewerkschaften als eine exzellente Erziehungsebene für die sozialen Akteure zum verantwortlichen Miteinanderumgehen verstanden. Das Entsendegesetz stelle auf diese Weise einen wichtigen Baustein dafür dar, die Arbeiterschaft gleichberechtigt in Wirtschaft und Gesellschaft zu integrieren.<sup>15</sup>

---

10 Werner Plumpe, *Betriebliche Mitbestimmung in der Weimarer Republik. Fallstudien zum Ruhrbergbau und zur chemischen Industrie*, München 1999.

11 Wolfgang Zollitsch, *Arbeiter zwischen Wirtschaftskrise und Nationalsozialismus. Ein Beitrag zur Sozialgeschichte der Jahre 1928 bis 1936*, Göttingen 1990.

12 Petra Weber, *Gescheiterte Sozialpartnerschaft – Gefährdete Republik? Industrielle Beziehungen, Arbeitskämpfe und Sozialstaat Deutschland und Frankreich im Vergleich (1918–1933/39)*, München 2010.

13 Werner Milert/Rudolf Tschirbs, *Die andere Demokratie. Betriebliche Interessenvertretung in Deutschland, 1848 bis 2008*, Essen 2012, insbesondere S. 187–195.

14 Röhr, Franz, *Gedanken zum Aufsichtsratsgesetz*, in: *Betriebsrätepost des Deutschen Gewerkschaftsbundes*, 2. Jg. (1921), Nr. 3, S. 35.

15 Wilhelm Maurer, *Betriebsratsmitglieder in Aufsichtsräten. Erhebungen des Christlichen Metallarbeiterverbandes*, in: *Betrieb und Wirtschaft. Beilage zum „Zentralblatt der christlichen Gewerkschaften“*

Skeptischer war die Position bei den Freien Gewerkschaften. Hier teilten nur wenige die überschwänglichen Hoffnungen, die der Vorsitzende des Zentralverbandes der Angestellten (ZdA), Karl Giebel, direkt nach dem Inkrafttreten des Gesetzes geäußert hatte: „Das nichtkapitalistische Element, wenn auch zunächst nur als Minderheit, steckt mit gleichen Befugnissen in dem kapitalistischen Organismus!... Seine konsequente Verfolgung wird sich die paritätische Vertretung der Arbeit im Aufsichtsrat, in der Betriebsleitung und in den Spitzen der Wirtschaftsführung ... als nächstes Ziel stecken! Der Gleichberechtigung der Arbeitnehmer in allen Fragen des Arbeitsvertrages wird so ihre Gleichberechtigung an der Wirtschaftsführung schlüssig folgen müssen.“<sup>16</sup>

Nach acht Jahren Praxis war das Urteil viel verhaltener. Der Allgemeine freie Angestelltenbund (Afa-Bund) betonte im Jahr 1930, dass die BiA sich vom „unliebsamen Gegner der Direktionen“ zur „Mittelsperson zwischen Belegschaft und Direktion“ gewandelt hätten. In vielen großen Unternehmen treffe die Unternehmensleitung „heute keine Maßnahmen, die für die Belegschaft von Bedeutung sind, ohne die BiA vorher gefragt, zumindest aber gehört zu haben.“ Die BiA hätten es in vielen Fällen verstanden, Spannungen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat einer Gesellschaft geschickt zu ihren Gunsten auszunutzen. „Gerade diese Tätigkeit der BiA konnte die allgemeinen Aufgaben der Betriebsvertretung fördern, deren Position durch die Möglichkeit, auf diese Weise in unmittelbare Fühlung mit der Direktion zu treten, wesentlich gestärkt wurde.“<sup>17</sup>

Deutlich negativer als die Einschätzung durch die Angestelltengewerkschaften war die Bewertung durch den Deutschen Metallarbeiter-Verbandes (DMV). Seine umfangreiche Erhebung über die Tätigkeit der Betriebsräte in der Metallindustrie aus dem Jahr 1931 kommt zu dem Ergebnis, dass die Arbeit der BiA „trotz aller Bemühungen unserer Kollegen eine praktische Bedeutung nicht gewonnen hat“.<sup>18</sup> Hans Mommsen sieht den „tieferen Grund für die relative Geringschätzung der betrieblichen Mitbestimmung“, die sich in solchen Bewertungen niederschlägt, „in der traditionell zentralistischen Mentalität“ der freien Gewerkschaften, wie sie auch im Naptalis Wirtschaftsdemokratie-Programm zum Ausdruck kommt: „Solange

---

für die Arbeitervorteiler in den Betriebs- und Wirtschaftsräten, 3. Jg. (1927), Nr. 4. S. 13–15. Generell zu der Mitbestimmungspolitik der Christlichen Gewerkschaften s. Werner Plumpe, „Liebesbotschaft gegen Klassenkampf“. Christliche Gewerkschaft und betriebliche Mitbestimmung in der Weimarer Republik, in: Frank von Auer/Franz Segbers (Hg.), Sozialer Protestantismus und Gewerkschaftsbewegung. Kaiserreich-Weimarer Republik-Bundesrepublik Deutschland, Köln 1994, S. 159 ff.

16 Zit. nach Roland Köstler, Die Praxis der Weimarer Betriebsräte im Aufsichtsrat, in: Die Mitbestimmung Heft 8–9/1986, S. 430.

17 Afa-Bundesvorstand (Hg.), Praxis, S. 19 f.

18 Deutscher Metallarbeiter-Verband, Betriebsräte in der Metallindustrie. Material und Zahlen über die Auswirkung des Betriebsräte-Gesetzes, Berlin o. J. [1931], S. 61.

eine überbetriebliche Wirtschaftsführung, die von den Gewerkschaften beeinflusst wird, nicht besteht, bleiben die wirtschaftlichen Aufgaben der Betriebsräte rein privatwirtschaftlicher Natur und können demnach nicht eingeordnet werden in das Streben der Arbeiterschaft nach einer vom Betriebe unabhängigen Führung der Volkswirtschaft.“<sup>19</sup>

Die Anhörungen des vom Reichstag 1926 eingesetzten Enquete-Ausschusses zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft verdeutlichten wiederum die Spannweite der Einschätzungen bei den betrieblichen Akteuren.<sup>20</sup> Vertreter der Arbeitgeberseite bewerteten die Wirkung der Belegschaftsvertreter im Aufsichtsrat mehrheitlich als unbedeutend. Der Wirtschaftsrechtsanwalt und Notar Ernst Wolff behauptete sogar, dass „der Einfluss der Betriebsratsmitglieder in den Aufsichtsräten gleich Null“ sei.<sup>21</sup> Dagegen werteten die im Enquete-Ausschuss zu Wort kommenden betroffenen Betriebsräte ihre Beteiligung grundsätzlich positiv und berichteten von einer überwiegend wohlwollenden Grundhaltung der Arbeitgeberseite.<sup>22</sup>

Es gab aus diesem Kreis aber auch andere Stimmen. Otto Sparre, Betriebsratsvorsitzender des Chemiewerks Leverkusen und Mitglied des IG Farben-Aufsichtsrats, kam 1928 zu dem Urteil, dass die Mitwirkung „im Aufsichtsrat ... in der Tat gleich Null“ sei.<sup>23</sup> Standen die Betriebsräte im Aufsichtsrat somit auf verlorenem Posten?

Die vorliegende Untersuchung will auf der Grundlage von Fallstudien die konkrete Praxis der BiA analysieren, um so zu generalisierende Aussagen über ihre Tätigkeit und ihren unternehmerischen Einfluss zu kommen. Dabei wird der Versuch unternommen, die Geschichte von Unternehmensleitungen und -organisationsstrukturen mit einer Sozialgeschichte der Unternehmen zu verbinden. Als erkenntnisleitender Ansatz für die Auswahl der Unternehmen wird die Unterscheidung zwischen „alten“ und „neuen“ Industrien aufgegriffen, die der deutsche Wirtschaftswissenschaftler Rolf Wagenführ bereits in einer Ende 1932 abgeschlossenen Studie erstmals formuliert hat.<sup>24</sup> Wagenführ zeigte auf, dass sich die Bedingungen des industriellen Wachstums in Deutschland gegenüber der Vorkriegszeit unterschiedlich entwickelten. Die unter starken strukturellen Druck

---

19 Hans Mommsen, Staatliche Sozialpolitik und gewerkschaftliche Strategie in der Weimarer Republik, in: Ulrich Borsdorf/Hans. O. Hemmer/Gerhard Leminsky/Heinz Markmann (Hg.), Gewerkschaftliche Politik: Reform aus Solidarität. Zum 60. Geburtstag von Heinz O. Vetter, Köln 1977, S. 72; Fritz Naphtali, Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen, Weg und Ziel (Reprint), hrsg. und eingeleitet von Rudolf F. Kuda, Köln-Frankfurt a. M. 1977 (4. Aufl.), S. 174.

20 Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft.

21 Ebd., S. 284.

22 Ebd., S. 291–325.

23 Otto Sparre, Betriebsräte im Aufsichtsrat, in: Die Arbeit, Heft 7/1928, S. 417.

24 Rolf Wagenführ, Die Industriegewirtschaft. Entwicklungstendenzen der deutschen und internationalen Industrieproduktion 1860 bis 1932, Berlin 1933, S. 29 ff.

stehenden Branchen des Steinkohlenbergbaus und der Eisen- und Stahlindustrie zählte er zu den „alten“ Industrien; ihre Produktionsraten lagen nach dem Ersten Weltkrieg z. T. erheblich unter dem Niveau der Vorkriegsjahre. Eine wachsende Entwicklung wiesen dagegen „neue“ Branchen wie der Maschinenbau, die chemische sowie die elektrotechnische Industrie auf, die hier exemplarisch in den Fokus rücken sollen. Zu den prosperierenden Branchen zählte darüber hinaus der Bankensektor, der als Beispiel einer Dienstleistungsbranche ebenfalls untersucht werden soll.

Eine intensive Analyse der Tätigkeit der BiA war lange Zeit auch deshalb fast unmöglich, weil die Aufsichtsratsakten in manchen Fällen bis in die 1990er Jahre nicht zugänglich waren. Für die vorliegende Untersuchung stellte dies aber kein Problem mehr dar. Die angesprochenen Unternehmensarchive waren in jedem Fall bereit, den Zugang zu den Aufsichtsratsakten zu gewährleisten. Die Protokolle der Aufsichtsratssitzungen stellten sich schon bald als ein entscheidendes Kriterium für die Auswahl der zu untersuchenden Unternehmen heraus: Eine Vielzahl der Unternehmen für die zunächst in Betracht gezogenen Analyse fertigten lediglich Beschlussprotokolle an, deren Aussagekraft für den Forschungsansatz sehr begrenzt sind. Die Untersuchung stützt sich deshalb auf Unternehmen, deren Aufsichtsratsniederschriften in Form von Verlaufsprotokollen die Diskussionen in dem Kontrollgremium und so das dortige Auftreten der BiA wiedergeben.

Insgesamt wurden so sechs Unternehmen untersucht. Aus der kapitalintensiven Eisen- und Stahlindustrie wurde die Fried. Krupp AG in das Untersuchungssample einbezogen, aus dem Steinkohlenbergbau die Harpener Bergbau AG sowie – als Sonderfall – die gemeinwirtschaftliche Preußische Bergwerks- und Hütten-Aktiengesellschaft. Die Leitsektoren der „Zweiten Industriellen Revolution“, der chemischen und der elektrotechnischen Industrie, werden durch die Farbenfabriken, vormals Friedr. Bayer & Co AG, die 1926 in die I.G. Farbenindustrie AG integriert wurden, sowie durch den Siemens-Konzern repräsentiert. Für den schon in der Weimarer Republik wachsenden Dienstleistungsbereich wurde die Commerzbank ausgesucht.

Die aufgeführten Gesellschaften gehörten in den ersten Jahrzehnten des 19. Jahrhunderts nicht nur zu den führenden Unternehmen ihrer Branche, sondern auch zu den hundert, in vielen Fällen sogar zu den zehn größten Unternehmen Deutschlands.<sup>25</sup> Dabei weisen sie aber große Unterschiede auf. Das gilt insbesondere für funktionelle Ausdifferenzierung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat sowie für

---

25 Vgl. Jürgen Kocka/Hannes Siegrist, Die hundert größten deutschen Industrieunternehmen im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert. Diversifikation und Integration im internationalen Vergleich, in: Norbert Horn/Jürgen Kocka (Hg.), Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert. Wirtschafts-, sozial- und rechtshistorische Untersuchungen zur Industrialisierung in Deutschland, Frankreich, England und den USA, Göttingen 1979, S. 106–112; Heidrun Homburg,

die Struktur der Aufsichtsräte, für die die Besitzverhältnisse der ausschlaggebende Faktor darstellten.<sup>26</sup> Nach der Typologie von Alfred Chandler wären von den aufgeführten Unternehmen Fried. Krupp und Siemens – gemeinhin als „Familienunternehmen“ genannt – als „entrepreneurial enterprises“ zu charakterisieren, bei denen sich die Eigentümer in den Aufsichtsrat zurückgezogen haben und die Strategien der Geschäftspolitik von dort aus mit entwickeln, während der Vorstand durch Personen ohne nennenswerten Aktienbesitz und i. d. R. außerhalb familiärer Beziehungen zu den Eigentümern gebildet wird. Die anderen analysierten Gesellschaften sind eher als „Managerunternehmen“ zu kategorisieren, bei denen weder im Vorstand noch im Aufsichtsrat Personen mit qualifiziertem Minderheitsbesitz oder gar als Mehrheitsbesitz sitzen, auch wenn bei der Harpener Bergbau AG der Aufsichtsratsvorsitzende Paul Silverberg seit der zweiten Hälfte der 1920er Jahre aufgrund seines großen Aktienbesitzes eine dominante Position einnehmen konnte.<sup>27</sup> Einen Sonderfall im Hinblick auf die Eigentumsverhältnisse stellt das preußische Staatsunternehmen Preussag dar, deren Corporate Governance deshalb auch erheblich von den anderen untersuchten privatwirtschaftlichen Unternehmen abweicht.

Zwei unterschiedliche Teile bilden das Grundgerüst der Darstellung. Der erste Teil ist historisch-genetisch aufgebaut und befasst sich im ersten Kapitel mit der Entstehung und Entwicklung des Rechtsrahmens der Aktiengesellschaft und des Aufsichtsrates bis 1920. Das folgende Kapitel skizziert die Entwicklung der industriellen Mitbestimmung in Deutschland seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert und insbesondere die Entstehung des Betriebsrätegesetz von 1920 sowie des Aufsichtsratsensendegesetzes von 1922. Im vierten Kapitel werden die Verbreitung und Zusammensetzung der BiA in der Weimarer Republik analysiert, um dann kurz das Verhalten von Unternehmer und Gewerkschaften gegenüber den Betriebsvertretungen im Aufsichtsrat zu beschreiben.

Im Zentrum des zweiten Teils der Darstellung stehen die sechs genannten Fallbeispiele. Dabei wird jeweils beschrieben, wie sich die Gesellschaft entwickelt hat und welche Strukturen, insbesondere im Hinblick auf die Corporate Governance, sie geprägt haben. Anhand der Aufsichtsratsprotokolle und der sonstigen überlieferten Akten wird sodann die Praxis der Betriebsräte im Aufsichtsrat im Zusammenhang mit den betrieblichen sozialen Beziehungen analysiert. Im Mittelpunkt dabei steht

---

Rationalisierung und Industriearbeit. Arbeitsmarkt – Management – Arbeiterschaft im Siemens-Konzern 1900–1939, Berlin 1991, S. 354.

26 Dieter Ziegler, Die Aufsichtsräte der deutschen Aktiengesellschaften in den zwanziger Jahren. Eine empirische Untersuchung zum Problem der „Bankenmacht“, in: ZUG 43. Jg. (1998), Nr. 2., S. 197

27 Alfred D. Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge/Mass. 1977, S. 207 ff.

jeweils die Frage, welchen Einfluss die BiA genommen haben und inwiefern damit ein Vorbild für die Unternehmensmitbestimmung nach 1945 entstehen konnte.



# 1. Aktiengesellschaft und Aufsichtsrat: Rechtlicher Rahmen und Praxis bis 1920

Das deutsche Aktienrecht ist ein Produkt des 19. Jahrhunderts. Aktiengesellschaften nach dem Vorbild der westeuropäischen Handelskompagnien der 17. und 18. Jahrhunderts waren zwar auch in Deutschland bekannt, wurden jedoch nur selten nachgeahmt. In Preußen waren z. B. bis 1800 nur vier Aktiengesellschaften mit 387.000 Talern Kapital entstanden. Dies lag auch an der fehlenden rechtlichen Absicherung, da das preußische Allgemeine Landrecht eine landesrechtliche Normierung der Aktiengesellschaft (AG) nicht vorsah. Das erste europäische Aktiengesellschafts-Gesetz – der französische Code de Commerce von 1807, der den rechtlichen Rahmen für die „société anonyme“ schuf – galt auch in den französisch besetzten Gebieten, der späteren preußischen Rheinprovinz und Rheinhessen, sowie in den Großherzogtümern Baden und Berg, und hat von hier aus – mit mehr als dreißigjähriger Verspätung – das deutsche Gesellschaftsrecht bestimmt.<sup>1</sup>

Vor 1835 war die Aktiengesellschaft als Unternehmensform kaum verbreitet; in Preußen waren bis dahin nur 25 Aktiengesellschaften mit einem Gesamtgrundkapital von 12 Mio. Talern tätig. Dafür verantwortlich war vor allem der mit großen Schwierigkeiten verbundene Gründungsakt. Die Genehmigungspraxis des preußischen Staates war außerordentlich zurückhaltend und langwierig, da Politiker sowie skeptische Staats-Juristen und -Beamten in der „anonymen“ Kapitalgesellschaft ein Instrument zum wirtschaftlichen Missbrauch sahen, ohne dass persönliche Verantwortung übernommen wurde. So forderte die preußische Verwaltung bei Genehmigungsverfahren den Nachweis der angestrebten Kapitalbeteiligung; da die potentiellen Anleger wiederum für ihre Beteiligungsbereitschaft zunächst die staatliche Genehmigung erwarteten, glich der Gründungsakt oftmals einem langwierigen Vabanquespiel. Eine Verfahrensdauer von ein bis zwei Jahren war keine Seltenheit.<sup>2</sup>

Dabei waren die institutionellen Vorteile der Aktiengesellschaft nicht von der Hand zu weisen: Sie band größere und kleinere Kapitalien vom öffentlichen Ka-

---

1 Theodor Baums, Einleitung; in: Ders. (Hg.), Gesetz über die Aktiengesellschaften für die königlich preußischen Staaten vom 9. November 1843. Text und Materialien, Aalen 1981, S. 12 ff; Norbert Reich, Die Entwicklung des deutschen Aktienrechts im neunzehnten Jahrhundert; in: *Ius commune*, Bd. II (1969), S. 269; Hans-Ulrich Wehler, Deutsche Gesellschaftsgeschichte. 2. Bd.: Von der Reformära bis zur industriellen und politischen „Deutschen Doppelrevolution“ 1815–1845/49, München 1987, S. 103; Tanja Schnorr, Historie und Recht des Aufsichtsrates. Deutsche Erfahrungen als Beitrag zum Statut der Europäischen Aktiengesellschaft 1991, Diss. Würzburg 2000, S. 8 ff.

2 Reich, Entwicklung, S. 245 f; Baums, Einleitung, S. 26 f.

pitalmarkt an sich, um einen Kapitalstock für großdimensionierte, risikoreiche Großinvestitionen zusammenzuführen, der nicht nur die finanzielle Potenz von Einzelunternehmern bei weitem überschreiten konnte, sondern auch eine neue Form der Risikoabsicherung gegenüber der Personengesellschaft beinhaltete. Während bisher die Einzelunternehmer mit ihrem gesamten Vermögen unbeschränkt hafteten, war die Haftung der Aktiengesellschaft, einer juristischen Person, auf das Gesellschaftskapital beschränkt. Die frühindustrielle Produktion beruhte im Wesentlichen auf der Eigenfinanzierung der (Familien)Unternehmer; die Aktiengesellschaft stellte die Unternehmensfinanzierung nun auf eine neue, breitere Basis, indem sie über den öffentlichen Kapitalmarkt jedem, der zahlungsfähig und zahlungswillig war, die Chance einer Finanzanlage einräumte. Die Aktien als Inhaberbeteiligungen zogen nicht nur vermögende Kapitalbesitzer und Banken an, sondern waren wegen der Kleinteiligkeit der Anteile prinzipiell auch attraktiv für breite bürgerliche Schichten. Der Investor erwarb mit dem Kauf groß- oder kleinstückeltes Inhaberaktien Eigentum an der Aktiengesellschaft, haftete aber nicht mit seinem Vermögen, sondern trug ein überschaubares Risiko in Höhe seiner Einlage. Nach der Einzahlung seines Anteils besaß er als Gesellschafter nur Rechte über die Einflussnahme auf die Geschäfte der AG und die Aussicht auf – wie er hoffte – hohe Gewinnchancen, aber keine belastenden Pflichten. Die Aktie blieb durch Verkauf jederzeit übertragbar, ohne dass das Vermögen der Gesellschaft dadurch geschmälert wurde. Die Fungibilität der Aktien an der Börse eröffnete den Spekulationswilligen darüber hinaus ein weites Feld der Betätigung.

Den Durchbruch der Aktiengesellschaft zur erfolgreichen wirtschaftlichen Korporation ermöglichte der Eisenbahnboom, der nach der Aufnahme des Betriebs der ersten Eisenbahnlinie zwischen Nürnberg und Fürth im Dezember 1835 in Deutschland ausbrach. Der wirtschaftlichen Sprengkraft dieses revolutionären Verkehrsmittels konnte sich die Bürokratie des preußischen Staates trotz ihres weiter vorhandenen Misstrauens gegenüber der Rechtsform dieser Gesellschaft und ihrer Furcht vor potentiellen Aktienspekulationen nicht entziehen. Um ihren nicht leugbaren außerordentlichen Kapitalbedarf zu befriedigen und ihre Tätigkeit zu fördern, wurden die Eisenbahngesellschaften nicht nur von der Grund- und Gewerbesteuer befreit, sondern ihnen mit dem preußischen Eisenbahngesetz vom 3. November 1838 die Rechtsform einer konzessionspflichtigen Aktiengesellschaft zugebilligt, ihre Tätigkeit selbst aber unter der Aufsicht des Staates durch einen Kommissar gestellt.<sup>3</sup>

Dennoch dauerte es noch weitere fünf Jahre, bis die Aktiengesellschaft aus diesem Eisenbahn-Spezialgesetz in Preußen Bestandteil des allgemeinen Wirtschaftsrechts wurde und Rechtssicherheit schuf. Nach langen innerministeriellen Diskussionen

---

3 Wehler, Gesellschaftsgeschichte, 2. Bd., S. 105 und S. 618 f; Schnorr, Historie, S. 11 f.

erließ Preußen am 9. November 1843 das erste deutsche Aktiengesetz. Es basierte wie das Eisenbahngesetz auf einem System staatlicher Genehmigungen; allerdings wurde eine Kontrolle durch die Einsetzung von ständigen Kommissaren nicht mehr grundsätzlich verlangt, sondern die Staatskontrolle sollte dadurch gewährleistet werden, dass die Gesellschaften zur jährlichen Bilanzvorlage verpflichtet wurden. Verbindliche Vorgaben für die innerorganisatorische Struktur der Aktiengesellschaft wurden nicht erlassen. Das Gesetz sah zwar eine zweigliedrige Verfassung von Generalversammlung und „Vorstehern“ als Mindestanforderung vor, eröffnete aber der Gesellschaft die Möglichkeit, eine davon abweichende dreigliedrige Unternehmensverfassung (Generalversammlung, Verwaltungsrat und Direktion) durch ihre Statuten zu festzulegen.<sup>4</sup>

Der wirtschaftliche Aufschwung nach der Revolution von 1848/49 führte auch zu einem Anstieg der Gründungsaktivitäten von Aktiengesellschaften; von 1851 bis 1857 kamen allein in Preußen 119 neue Aktiengesellschaften hinzu.<sup>5</sup> Diese Dynamik beförderte auch die Diskussion um eine Vereinheitlichung des Handels- und Gesellschaftsrechts in Deutschland. Der „Entwurf eines Handelsgesetzbuches für die preußischen Staaten“ von 1856 wurde zur Basis der Verhandlungen des Bundesrates, der seit Mitte 1857 in Nürnberg über die Kodifikation des deutschen Handelsrechts beriet. Das Allgemeine Deutsche Handelsgesetzbuch (ADHGB) vom 24. Juni 1861, das ab 1862 in den deutschen Bundesstaaten in Kraft trat, konnte jedoch sein Vereinheitlichungsziel nicht vollständig erreichen. Aufgrund von salvatorischen Klauseln, die wegen gegensätzlicher Standpunkte zwischen den Bundesstaaten im Gesetz notwendig wurden, bestanden hinsichtlich des Genehmigungserfordernisses von Aktiengesellschaften in den deutschen Staaten unterschiedliche Bestimmungen. Während die Mehrheit der Bundesstaaten, insbesondere Preußen und Österreich, am System der Konzessionierung und der staatlichen Oberaufsicht festhielten, bevorzugten die Hansestädte, Oldenburg, Baden, Württemberg, Sachsen und Anhalt einen liberaleren Kurs und hielten am Prinzip der freien, lediglich durch Form- und Publizitätsvorschriften eingeschränkten Gründung fest. Dennoch markiert das ADHGB einen aktienrechtlichen Wendepunkt – und zwar bei der inneren Verfassung der Gesellschaft: Wohl ungeplant, mehr durch einen „legislatorischen Zufall“<sup>6</sup>, wurde ein „Aufsichtsrath“ als fakultatives Organ in das Aktienrecht eingeführt, der „die Geschäftsführung der Gesellschaft in allen Zweigen der Verwaltung“

---

4 Zum Gesetzgebungsprozess im Detail: Baums, Einleitung, S. 29 ff; Reich, Entwicklung, S. 251 f.

5 Hans-Ulrich Wehler, Deutsche Gesellschaftsgeschichte, 3. Bd.: Von der „Deutschen Doppelrevolution“ bis zum Beginn des Ersten Weltkrieges 1849–1914, München 1995, S. 81.

6 Reich, Entwicklung, S. 261. Das ADHGB sah für die neu zugelassene Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) einen obligatorischen Verwaltungsrat als Kontrollgremium vor; bei der Festlegung der aktienrechtlichen Bestimmungen des Gesetzes wurde daraus ein fakultativer Aufsichtsrat (Ebenda; Schnorr, Historie, S. 15).

überwachen sollte. Er trat damit in Konkurrenz zum Verwaltungsrat, der in den Satzungen von vielen Aktiengesellschaften verankert war und Kontrollaufgaben, aber auch Eingriffsrechte gegenüber dem Vorstand ausüben konnte.<sup>7</sup>

Die 1. Aktienrechtsnovelle vom 11. Juni 1870 verhalf der Aktiengesellschaft endgültig zum Siegeszug. Verantwortlich dafür war vor allem eine weitgehende Liberalisierung des Gründungsverfahrens. Die staatliche Konzession wurde generell abgeschafft. Sie hatte sich in der Praxis als unpraktikabel erwiesen, da die staatlichen Kontrollinstanzen angesichts der Vielzahl der Gründungsanträge zunehmend überfordert waren. Anstelle des staatlichen Zwangs trat ein bis heute geltendes System normativer Mindestvoraussetzungen, worunter als wichtigste die Bescheinigungen darüber zählten, dass das Grundkapital vollständig gezeichnet und mindestens zu zehn Prozent eingezahlt war. Erfüllte die Gesellschaft diese Voraussetzungen, bestand ein Rechtsanspruch auf die Eintragung in das Handelsregister. Gleichzeitig wurde interne Kontrolle in der Gesellschaft dadurch gestärkt, dass die Unternehmensverfassung auf eine neue Basis gestellt wurde. Der bislang nur fakultativ vorgesehene Aufsichtsrat wurde zu einem obligatorischen Gesellschaftsorgan, das aus mindestens drei Aktionären bestehen musste, erhoben und als Ersatz für die Staatsaufsicht mit der Kontrolle der Geschäftsführung beauftragt.<sup>8</sup>

Mit der Aktienrechtsnovelle von 1870 war die für die deutsche Aktiengesellschaft bis heute typische Organisationsstruktur rechtlich zementiert. Die Aktionärsversammlung als Willensbildungsorgan der Eigentümer bildete zwar formal den Souverän für die Grundsatzentscheidungen – die Aktienrechtsnovelle vom 18.7.1884 nannte sie direkt das „oberste Organ“<sup>9</sup> –, die entscheidende Gestaltung lag aber in der Hand des Vorstandes als zentrales, kollegiales Geschäftsführungsorgan, das das gesetzlich vorgegebene Ziel verfolgen sollte, die Interessen der Aktionäre mit maximalem Erfolg wahrzunehmen. Der von der Gesellschafterversammlung gewählte Aufsichtsrat erhielt die Aufgabe, den Geschäftsgang des Unternehmens im Interesse der Aktionäre zu kontrollieren. Damit war die zweigliedrige deutsche Governance-Struktur festgelegt.

Mit dieser dreigliedrigen Organisationsstruktur verkörperte die Aktiengesellschaft die geeignete rechtliche Folie für den Entwicklungspfad des modernen Unternehmens in Deutschland. Die Entstehung der Großunternehmen sprengte mit Hilfe der Aktiengesellschaft den familiären Organisationsrahmen bisheriger Firmen; der

---

7 Art. 225 ADHGB; Jan Lieder, *Der Aufsichtsrat im Wandel der Zeit. Leitlinien der geschichtlichen Entwicklung sowie der Fortentwicklung des deutschen Aufsichtsratssystems*, Jena 2006, S. 65 ff.

8 Harald Reichelt, *Die Institution des Aufsichtsrats in der deutschen Aktiengesellschaft. Reformüberlegungen aus historischer Perspektive*, Stuttgart 1998, S. 45 ff; Reich, *Entwicklung*, S. 264 ff; Schnorr, *Historie*, S. 17 ff; Lieder, *Aufsichtsrat*, S. 93 ff. Der Verwaltungsrat als konkurrierende Instanz wurde mit der 2. Aktienrechtsnovelle vom 18.7.1884 abgeschafft.

9 Lieder, *Aufsichtsrat*, S. 134.

Übergang vom Eigentümer-Unternehmen zum Manager-Unternehmen, also die Trennung von Eigentum und Leitung, wurde vollzogen. Während im Eigentümer-Unternehmen das Unternehmenskapital in der Hand eines Eigentümers lag und er allein die langfristigen strategischen Entscheidungen, aber auch die alltäglichen Leitungsentscheidungen traf, wurden die Entscheidungskompetenzen im Manager-Unternehmen an angestellte Experten delegiert, während die Eigner des verstreuten Kapitals kaum daran beteiligt sind; in einer Zwischenform spielen starke, einflussreiche Unternehmerpersönlichkeiten vor allem bei strategischen Entscheidungen weiterhin eine dominierende Rolle, die kontinuierliche Leitung liegt jedoch in der Hand von angestellten Managern.<sup>10</sup>

Idealtypisch ist das Management-Unternehmen in Form einer Aktiengesellschaft organisiert. Analysen von Jürgen Kocka und Hannes Siegrist haben anhand der hundert größten deutschen Unternehmen gezeigt, dass die Rechtsform der AG schon vor 1887 zur Regelform der Großunternehmen wurde. Rund vier Fünftel der größten Firmen waren 1887 und auch 1907 als AG organisiert; nur sieben Personalgesellschaften waren unter den größten hundert deutschen Unternehmen zu finden.<sup>11</sup> Die AG war besser als die Einzelhaberschaft oder die Personalgesellschaft geeignet, die Expansion der wachsenden administrativen Aufgaben in einem immer komplexer werdenden Unternehmen erfolgreich zu integrieren und zu koordinieren. Der eigentliche Grund für den Siegeszug der AG liegt aber wohl in dem Kapitalbedarf der Großunternehmen, der in den meisten Branchen die Möglichkeiten einzelner Familien, aber auch die Möglichkeiten der Unternehmensselbstfinanzierung überstieg. Die Aktiengesellschaft war das geeignete organisatorische Instrument für die Finanzierung und Durchführung risikoreicher Großinvestitionen, die für die neuen Großtechnologien erforderlich wurden, denn sie ermöglichte eine hohe Kapitalaufbringung durch die Zusammenfassung der Beträge vieler Investoren, deren Risiko auf die Einlage beschränkt war, und hielt die Transaktionskosten für diese Art der Finanzierung gering. Als treibende Kräfte auf dem Weg zur Aktiengesellschaft traten zumeist die Banken auf, die – wie die Deutsche Bank oder die Commerzbank selbst als AG verfasst – als Universalbanken Industriefinanzierungen betrieben. In der Regel waren sie zur Vergabe von

---

10 Chandler, *Visible Hand*, S. 207 ff; zur Begrifflichkeit: Alfred D. Chandler/Herman Daems, *Introduction*; in: Herman Daems/Herman van der Wee (Hg.), *The Rise of Managerial Capitalism*, Den Haag, 1974, S. 1–34.

11 Hannes Siegrist, *Deutsche Großunternehmen vom späten 19. Jahrhundert bis zur Weimarer Republik. Integration, Diversifikation und Organisation bei den hundert größten deutschen Industrieunternehmen (1887–1927) in international vergleichender Perspektive*; in: *GuG* 6 (1980), S. 85 ff; Jürgen Kocka, *Großunternehmen und der Aufstieg des Manager-Kapitalismus im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert: Deutschland im internationalen Vergleich*; in: *HZ* 232 (1981), S. 52 ff.

langfristigen Krediten oder zur Öffnung am Kaptalmarkt nur bereit, wenn die Großunternehmen eine Kapitalgesellschaft waren oder sich in eine solche umwandelten. Denn erst diese Rechtsform eröffnete den Finanzinstituten Einsichts- und Eingriffsmöglichkeiten in das von ihnen finanziell geförderte Unternehmen, vor allem über den Aufsichtsrat in der Aktiengesellschaft. Der Ernennung von Bankern in die Unternehmensaufsichtsräte war dadurch wesentlich erleichtert worden, dass die 2. Aktienrechtsnovelle vom 18. Juli 1884 der Generalversammlung erlaubte, auch Personen, die keine Aktien der jeweiligen Gesellschaft besaßen, in den Aufsichtsrat zu wählen.<sup>12</sup>

Mit dieser rechtlichen Öffnung wandelte sich im ausgehenden 19. Jahrhundert die Funktion des Aufsichtsrates in der Praxis. Die Zeit, in der der Aufsichtsrat als reiner „Aktionärs-Ausschuss“ fungierte, war ein für alle Mal vorbei. War er ursprünglich als Organ der Aktienbesitzer zur Überwachung des Vorstandes errichtet worden – was in der Aktienrechtsnovelle von 1884 explizit nochmals durch eine Abgrenzung und Verstärkung seiner Kompetenzen hervorgehoben wurde –, so wurde er nun zunehmend auch in den Dienst des Vorstandes gestellt, indem er ihm dauerhafte Kontakt- und Beratungsmöglichkeiten eröffnete und die Pflege der Geschäftsbeziehungen förderte. Nicht nur Banker wurden nun auf Vorschlag der Unternehmensleitung durch die Hauptversammlung der Eigentümer in den Aufsichtsrat berufen, sondern auch (ehemalige) hohe Beamte aus den staatlichen Wirtschafts- und Finanzverwaltungen sowie Politiker. Tatsächlich wurden diese Personen häufig nicht aufgrund ihrer ökonomischen Kenntnisse und Fähigkeiten in solche Gremien gewählt, sondern wegen des Renommees ihres Namens, ihrer sozialen Stellung oder ihrer guten Bekanntschaften. Sie dienten den Aktiengesellschaften vor allem bei der Außendarstellung, und durch die Beteiligung dieser Personengruppen schufen sich die Unternehmen außerdem eine Lobby.<sup>13</sup> Die Kehrseite dieser Entwicklung war, dass immer mehr Personen mit wenigen Kenntnissen über und geringer Bindung an das jeweilige Unternehmen im Aufsichtsrat zu finden waren.

Zur größten Einzelgruppe in den Aufsichtsräten der deutschen Industrieaktiengesellschaften wuchs jedoch der Kreis der Bankdirektoren an; sie stellten schon

---

12 Norbert Horn, Aktienrechtliche Unternehmensorganisation in der Hochindustrialisierung (1860–1920); in: Ders./Jürgen Kocka (Hg.), *Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert*, Göttingen 1979, S. 177 f.; Hans Pohl, *Zur Geschichte von Organisation und Leitung deutscher Großunternehmen seit dem 19. Jahrhundert*; in: ZUG 26 (1981), S. 177 f.; Morten Reitmayer, *Bankiers im Kaiserreich. Sozialprofil und Habitus der deutschen Hochfinanz*, Göttingen 2000, S. 60 f.; Paul Windolf, *Unternehmensverflechtung im organisierten Kapitalismus. Deutschland und USA im Vergleich 1896–1938*; in: ZUG 51 (2006), S. 195 ff.; Lieder, *Aufsichtsrat*, S. 144.

13 Ebd., S. 122 f.

1906 knapp 30 Prozent der Mandate.<sup>14</sup> Der Aufsichtsrat avancierte so zum Hauptinstrument für die Bankkontrolle in industriellen Unternehmen.<sup>15</sup> Die Deutsche Bank hatte kurz vor dem 1. Weltkrieg z. B. Vertreter in 186 anderen Gesellschaften, einzelne führende Bankdirektoren vereinigten 1914 bis zu 44, 1930 bis zu 100 Aufsichtsratsmandate auf sich.<sup>16</sup> Insgesamt nahm der Bankeneinfluss in den Aufsichtsratsgremien während der Weimarer Jahren zu: 1927/28 lag der Anteil der Bankenvertreter in den Aufsichtsräten von Industrieaktiengesellschaften bei rund einem Drittel, und in mehr als 20 Prozent aller industriellen Unternehmen nahmen Banker den Aufsichtsratsvorsitz ein.<sup>17</sup>

Noch vor dem Ausbruch des Ersten Weltkriegs rückte eine weitere Gruppe in die Aufsichtsräte ein – die „befreundeten Industriellen“, die vor allem aus voroder nachgelagerten Branchen in die Aufsichtsräte großer Industrieunternehmen kooptiert wurden. Auch bei den Großbanken war ein ähnlicher Prozess festzustellen, der verstärkt nach dem Ende des Ersten Weltkriegs einsetzte. So berief die Commerz- und Disconto-Bank seit 1919 immer mehr Repräsentanten der Industrie in ihr Kontrollgremium, um die Bindung zu ihren Kunden zu vertiefen. Im ersten Nachkriegsjahr befanden sich mit dem Generaldirektor der C. Lorenz AG Robert Held, dem Direktor der Siemens-Schuckertwerke Otto Henrich, dem Industriellen und Zentrumspolitiker Florian Klöckner sowie Gustav Stinnes vier hochrangige Manager im Commerzbank-Aufsichtsrat, ein Jahr später waren schon rund 20 Industrievertreter im Aufsichtsrat vertreten.<sup>18</sup> Die Berufung von Repräsentanten aus anderen Unternehmen war Ausdruck des Tatbestandes, dass der Einfluss des Vorstandes auf die Zusammensetzung des Aufsichtsrates zunahm – und damit auch auf seine Amtsführung. Die gegenseitige Durchdringung von Großunternehmen

---

14 Friedrich Eulenburg, Die Aufsichtsräte der deutschen Aktiengesellschaften; in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Bd. 32 (1906), S. 95; s. auch die detaillierte Auflistung der Aufsichtsratsmandate der Bankdirektoren im Jahr 1905 bei Jacob Riesser, Die deutschen Großbanken und ihre Konzentration im Zusammenhange mit der Entwicklung der Gesamtwirtschaft in Deutschland, Jena 1910<sup>3</sup>, Beilage IV, S. 603 ff; Ziegler, Aufsichtsratsmandate, S. 201 ff.

15 Wilfried Feldenkirchen, Concentration in German Industry 1870–1939; in: Hans Pohl (Ed.), The concentration process in the entrepreneurial economy since the the 19th century. Lectures held on the 9th International Congress of Economic History in Berne, Switzerland, on August 28, 1986, Wiesbaden 1988, S. 140. Volker Wellhöner stellt dagegen eine „systematische Suprematie“ der Banken gegenüber der Industrie in der Vorkriegszeit in Abrede (Großbanken und Großindustrie im Kaiserreich, Göttingen 1989, S. 244 ff).

16 Kocka, Großunternehmen, S. 54.

17 Ziegler, Aufsichtsratsmandate, S. 200 f; Windolf, Unternehmensverflechtung, S. 213.

18 50. Jahresbericht der Commerz- und Disconto-Bank Hamburg-Berlin für das Geschäftsjahr 1919, S. 6; 51. Jahresbericht der Commerz- und Disconto-Bank Hamburg-Berlin für das Geschäftsjahr 1920, S. 6; allgemein: Riesser, Großbanken, S. 463; Windolf, Unternehmensverflechtung, S. 213 ff; Karoline Krenn, Alle Macht den Banken? Zur Struktur personaler Netzwerke deutscher Unternehmen am Beginn des 20. Jahrhunderts, Wiesbaden 2012, S. 228 f.

auf der Aufsichtsratsebene entsprach dem Grundprinzip der Kooperation zwischen den wirtschaftlichen Akteuren, das das soziale System der Produktion in Deutschland prägte. Die damit entstehenden Netzwerke stellten Koordinationsinstrumente dar, die die Kooperation zwischen den Großunternehmen erleichterten und förderten. Sie verbesserten die Grundlage für unternehmerische Entscheidungen und schufen eine Vertrauensbasis zwischen den Managern, die dafür prädestiniert war, eine „stabile Ordnung zu schaffen, durch die sich die Unsicherheit menschlicher Interaktionen vermindern und damit auch die Kosten ihrer Überwindung“<sup>19</sup>. Diese Unternehmens-Netzwerke, die schon vor dem Ersten Weltkrieg in Deutschland entstanden und sich in den wirtschaftlichen Krisenjahren der Weimarer Republik verdichteten, machten ein konstitutives Merkmal der „Deutschland AG“ aus, die sich in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts herausbildete.<sup>20</sup>

Eine Folge dieser Neuberufungen in den Aufsichtsrat war, dass die Zahl seiner Mitglieder anstieg – und zwar dramatisch seit den frühen Jahren der Weimarer Republik. Bei der Commerz- und Disconto-Bank z. B. erhöhte sich die Zahl der Aufsichtsratsmitglieder allein in den zwei Jahren zwischen 1918 und 1920 von 11 auf 32, im Jahr 1929 besaß diese Bank sogar 66 von der Gesellschafterversammlung gewählte Aufsichtsratsrepräsentanten.<sup>21</sup> Zu dieser Entwicklung trug die weit verbreitete Praxis bei, bei Unternehmenszusammenschlüssen und Fusionen die bisherigen Aufsichtsratsmitglieder des übernommenen Unternehmens in das Kontrollgremium der übernehmenden Gesellschaft zu integrieren, um Konflikte mit einflussreichen Persönlichkeiten beim Zusammenschluss zu vermeiden. Nach der Fusion der Deutschen Bank und der Disconto-Gesellschaft im Jahr 1929 umfasste der Aufsichtsrat z. B. erstaunliche 112 Mitglieder.<sup>22</sup> Auch die sich einbürgernde Übung, ausscheidende Vorstandsmitglieder in den Aufsichtsrat zu kooptieren, sorgte dafür, dass die Zahl der Mitglieder des Aufsichtsrats anstieg.<sup>23</sup> In der Konsequenz stellten Aufsichtsräte mit mehr als 50 Mitgliedern seit Mitte der 1920er Jahre in der

---

19 Werner Abelshausen, *Die Wirtschaft des deutschen Kaiserreichs. Ein Treibhaus nachindustrieller Institutionen*; in: Paul Windolf (Hg.), *Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen*, Wiesbaden 2005, S. 172–195, hier S. 171; Windolf, *Unternehmensverflechtung*, S. 212.

20 Karoline Krenn, *Die soziale Infrastruktur als Wegbereiterin. Aufsichtsratsverflechtung in der Weimarer Republik*; in: Ralf Ahrens/Boris Gehlen/Alfred Reckendrees (Hg.), *Die „Deutschland AG“. Historische Annäherungen an den bundesdeutschen Kapitalismus*, Essen 2013, S. 108 ff; dies., *Macht*, S. 138 ff.

21 Jahresberichte der Commerz- und Disconto-Bank für die Geschäftsjahre 1918, 1920 und 1929, jeweils S. 6.

22 Lieder, *Aufsichtsrat*, S. 272. Für die analoge Entwicklung bei der IG Farben-Gründung vgl. Werner Plumpe, *Carl Duisberg 1861–1935. Anatomie eines Industriellen*, München 2016, S. 698.

23 Ziegler, *Aufsichtsratsmandate*, S. 202.

deutschen Wirtschaft keine Ausnahme dar, was auf der anderen Seite Probleme für die Geschäftsführung dieser Gremien schuf.<sup>24</sup>

Die Idee zur Bildung von Aufsichtsausschüssen war schon vor der Wende zum 20. Jahrhundert in der zeitgenössischen Rechtsliteratur mit dem Ziel diskutiert worden, die Tätigkeit des Kontrollgremiums effektiver zu gestalten.<sup>25</sup> Vor den Ersten Weltkrieg waren solche Ausschüsse schon in mehreren Großunternehmen gängige Praxis. Rechtliche Basis für die Gründung von Ausschüssen bildete der § 246 des Handelsgesetzbuches (HGB), der den Aktiengesellschaften eine weitgehende Handlungsfreiheit für ihre innere Verfassung einräumte, indem er festlegte: „Weitere Obliegenheiten des Aufsichtsrates werden durch den Gesellschaftsvertrag bestimmt.“<sup>26</sup> Damit war grundsätzlich die Möglichkeit eröffnet, über die Statuten oder Satzungen der Gesellschaft den Aufgabenbereich des Aufsichtsrates über den gesetzlichen Mindestrahmen hinaus auszuweiten, aber auch dessen innere Ordnung und Aufgabenverteilung auszugestalten, z. B. Aufgaben an ein einzelne Aufsichtsratsmitglieder oder eine Gruppe zu delegieren.

In der aktienrechtlichen Praxis waren drei Gremien häufig anzutreffen, an die verschiedene Aufsichtsratskompetenzen delegiert wurden. Der „Bilanz-Ausschuss“, der sich zumeist aus wenigen Vertretern von Großaktionären zusammensetzte, war zuständig für die Prüfung des Jahresabschlusses. Der „Beamten-Ausschuss“ befasste sich mit Vorstandsangelegenheiten und mit der Ernennung und Vergütung von Prokuristen sowie Handlungsbevollmächtigten. Zum wichtigsten Gremium gehörte jedoch der „Arbeitsausschuss“, dessen Hauptaufgabe es war, die Sitzungen des Plenums des Gesamtaufichtsrates und die von ihm zu fassenden Beschlüsse vorzubereiten sowie in dringenden Fälle Eilbeschlüsse zu fassen. Bei den Großbanken waren darüber hinaus weitere Aufsichtsratsausschüsse aktiv, die bankenspezifische Aufgaben wahrnahmen. Dazu zählten insbesondere Finanz-, Kredit- und Depot-Ausschüsse, die sich mit Finanzanlagen und Beteiligungen befassten, Großkredite genehmigten bzw. die Depositionskassen kontrollierten.<sup>27</sup> Ziel der Ausschussbildungen war es, wichtige Entscheidungen in einem kleinen Kreis von Experten zu erörtern und zu treffen bzw. persönliche Angelegenheiten, wie die Vorstandsvergütung, intern im Kreis der Anteilseigner zu behandeln.

Gemeinsames Kennzeichen aller Ausschüsse war daher ihre geringe Größe; sie umfassten in der Regel zwischen vier und acht Personen, darunter befand

---

24 Von den sieben Großbanken hatten 1928 allein drei einen Aufsichtsrat mit mehr als 50 Mitgliedern: Deutsche Bank 69, Disconto-Gesellschaft 51 und Danat-Bank 52 (Krenn, Macht, S. 219).

25 Reichelt, Institution, S. 59; Lieder, Aufsichtsrat, S. 162.

26 ADHGB vom 18.7.1884 (RGBl. 1884, S. 123 ff) – wortgleich im Handelsgesetzbuch vom 21.5.1897, in Kraft getreten am 1.1.1900 (RGBl. 1897, S. 219 ff).

27 Detlef Krause, Die Commerz- und Disconto-Bank 1870–1920/23. Bankgeschichte als Systemgeschichte, Stuttgart 2004, S. 265 ff.

sich zumeist auch der Aufsichtsratsvorsitzende, der es sich nicht nehmen ließ, die Entscheidungsfindung in diesen wichtigen Fragen mitzugestalten. Die Ausschussmitglieder wurden jährlich in den konstituierenden Aufsichtsratssitzungen, die nach den ordentlichen Gesellschafterversammlungen stattfanden, neu gewählt oder bestätigt. Die Ausschussberichte wurden vom Vorsitzenden des jeweiligen Ausschusses – zumeist dem Aufsichtsratsvorsitzenden – im Gesamtaufichtsrat kurz vorgetragen oder alternativ am Rande der Aufsichtsratssitzung schriftlich zur Einsichtnahme vorgelegt.

In den 50 Jahren seit der 1. Aktienrechtsnovelle von 1870 war die Aktiengesellschaft zu der dominierenden Gesellschaftsform in der deutschen Wirtschaft geworden. Der Gesetzgeber hatte – ausgehend vom Schutz der Eigentümerinteressen – ein Rechtssystem mit einer großen Gestaltungsfreiheit für die Interessenaustarierung zwischen Eignern und angestellten Managern im Unternehmen geschaffen. Unberücksichtigt blieben in diesem Rechtssystem aber die Interessen der Tausenden von Arbeitern und Angestellten, die in den Großunternehmen beschäftigt waren. Während des Kaiserreiches war das Unternehmen auch nach dem Aktienrecht ein ausschließlicher Herrschaftsraum für Kapitalbesitzer und Manager; der Unternehmer – in Gestalt des Eigentümers oder in Gestalt des Lenkers – blieb „Herr im Hause“. Erst die Revolution von 1918/20 sollte diese Rechtsphilosophie ins Wanken bringen.

## 2. Die Begründung der Unternehmensmitbestimmung durch das Betriebsrätegesetz und das Aufsichtsratsentsendegesetz

### 2.1 Die Anfänge der industriellen Mitbestimmung bis zum Ende des Ersten Weltkriegs

Im ausgehenden 20. Jahrhundert wurde in Deutschland Mitbestimmung – in Anlehnung an die vorherrschende Praxis – vor allem als Beteiligung der Arbeitnehmer an Entscheidungen im Betrieb sowie im Unternehmen verstanden. Im Kaiserreich unterschied sich der Mitbestimmungsbegriff der freien, sozialdemokratisch orientierten Gewerkschaften davon jedoch fundamental. Mitbestimmung war bei ihnen institutionell nicht an den Betrieb oder das Unternehmen gebunden, sondern überbetrieblich mit der Institution des Tarifvertrages verbunden. In einem Artikel aus dem Jahr 1902 hob der Vorsitzende der Generalkommission der freien Gewerkschaften Carl Legien hervor, dass die Gründung von Tarifgemeinschaften „die Anerkennung des Mitbestimmungsrechtes der Arbeiter bei der Festsetzung der Arbeitsbedingungen“ bedeute.<sup>1</sup> Noch im Frühjahr 1919 verortete Theodor Leipart, der Vorsitzenden des freigewerkschaftlichen Deutschen Holzarbeiterverbandes und spätere Nachfolger von Legien als Vorsitzender des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes (ADGB), den Kern des mitbestimmungspolitischen Instrumentariums in der Tarifpolitik, indem er betonte: „Die Grundlage der Betriebsdemokratie ist der kollektive Arbeitsvertrag, sind unsere Tarifverträge.“<sup>2</sup> Die Gründung der Zentralarbeitsgemeinschaft (ZAG) mit den Unternehmern im Stinnes-Legien-Abkommen vom 15. November 1918 war so zwangsläufig der Kulminationspunkt dieser mitbestimmungsstrategischen Ausrichtung der freien Gewerkschaften auf die Tarifpolitik.

Dafür gibt es mehrere Gründe. Die ersten tastenden Versuche, die die Arbeiter in den Berliner Maschinenbaufabriken zur Gründung einer eigenständigen Vertretung auf betriebliche Ebene unternahmen, gingen schon bald im Strudel der Revolution von 1848/49 unter. Bei Borsig endete der im April 1848 begonnene Dialog zwischen den von der Belegschaft gewählten betrieblichen Delegierten und der

---

1 Carl Legien, Tarifgemeinschaften und gemeinsame Verbände von Arbeitern und Unternehmen; in: Sozialistische Monatshefte, 6. Jg. (1902), H. 1, S. 29.

2 Protokoll der Verhandlungen der Konferenz der Vorstände der gewerkschaftlichen Zentralverbände, 25.4.1919; in: Quellen zur Geschichte der deutschen Gewerkschaftsbewegung, Bd. 1: Die Gewerkschaften in Weltkrieg und Revolution 1914–1919, Köln 1985, S. 713.

Unternehmensleitung schon ein gutes halbes Jahr später.<sup>3</sup> Initiativen zur Bildung betrieblicher Belegschaftsvertretungen blieben nun in den nächsten Jahrzehnten aus. Das lag vor allem an den sich nach der Revolution verfestigenden Herrschaftsverhältnissen in den Betrieben. Für die in Deutschland geltende Betriebsverfassung galt generell der in der Gewerbeordnung von 1869 verankerte Grundsatz, dass sich aus dem Eigentum an einem Gewerbebetrieb unbeschränkte Verfügungsrechte gegenüber den Beschäftigten herleiteten. Der Arbeiter war nicht rechtlich gleichgestellter Vertragspartner – auch wenn der Rechtsbegriff vom „freien Arbeitsvertrag“, den er bei Eintritt in die Fabrik abzuschließen hatte, dies suggerierte –, sondern unterlag als „Arbeitsuntertan“ Disziplinaranforderungen, die in den vom Unternehmer erlassenen Fabrikordnungen eingehend geregelt wurden.<sup>4</sup> Auf dieser rechtlichen Basis entwickelte sich während der frühen Industrialisierungsphase eine autokratisch-patriarchalische Betriebsverfassung, die unter dem Leitbild vom „Herrn im Hause“ stand, aber auch eine Fürsorgepflicht des Eigentümer-Herrn für seine Untergebenen kannte, die sich in freiwilligen Sozialleistungen für die Beschäftigten niederschlug. Dass von Seiten der Arbeiterschaft nach 1848 kaum betriebliche Mitsprache gefordert wurde, hat gewiss auch damit zu tun, dass in den Durchbruchjahren der Industrialisierung in Deutschland „hierarchische Strukturen, Weisungsrechte und Abhängigkeitsverhältnisse wie selbstverständlich zum alltäglichen Leben gehörten“<sup>5</sup>; die aus der Landwirtschaft in die Unternehmen strömenden Arbeiter akzeptierten die „Autorität und Quasi-Feudalität“ der Fabriken, weil sie sie aus ihren bisherigen Gutsherrschaften gewohnt waren.<sup>6</sup>

So verwundert es nicht, dass die ersten dauerhaften Arbeitervertretungen, die in deutschen Betrieben seit den 1860er Jahren errichtet wurden, von Unternehmern initiiert wurden, die sozialreformerisch inspiriert oder von der katholischen Soziallehre beeinflusst waren. Sie bildeten jedoch nur „eine kleine, fast exotische Minderheit unter den Industriellen“<sup>7</sup>, die diese „Angebotslinie der Unternehmer“<sup>8</sup> zur Einführung freiwilliger Beschäftigtenvertretungen repräsentierte. Diese Firmeneigentümer sahen in den Fabrik- oder Arbeiterausschüssen eine Kommunikations-

---

3 Milert/Tschirbs, *Demokratie*, S. 46 f.

4 Hermann Reichold, *Betriebsverfassung als Sozialprivatrecht. Historisch-dogmatische Grundlagen von 1848 bis zur Gegenwart*, München 1995, S. 20 ff.

5 Hans-Jochen Bieber, *Zwischen Kasernenhof und Räteystem. Der schwierige Weg zu gesetzlichen Regelungen industrieller Mitbestimmung in Deutschland vom 19. Jahrhundert bis 1933*; in: Hans G. Nutzinger (Hg.), *Perspektiven der Mitbestimmung. Historische Erfahrungen und moderne Entwicklungen vor europäischen und globalen Hintergrund*. Marburg 1999, S. 30.

6 Gerhard A. Ritter/Klaus Tenfelde, *Arbeiter im deutschen Kaiserreich 1871 bis 1914*, Bonn 1992, S. 424.

7 Bieber, *Kasernenhof*, S. 42.

8 Otto Neuloh, *Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung*, Tübingen 1956, S. 109.

oder Vermittlungsinstanz, die die Wünsche und Beschwerden der Arbeiter bündeln, der Werkleitung unterbreiten und so potentielle Konflikte vermeiden helfen sollten. Darüber hinaus wirkten die Ausschüsse in einigen Betrieben bei der Verwaltung betrieblicher Sozialeinrichtungen, z. B. bei den betrieblichen Kranken- oder Unterstützungskassen, mit, in seltenen Fällen auch bei Arbeitszeit- und Lohnregelungen. Durchweg erhielten die Belegschaftsvertretungen nur Beratungs- und Vorschlagsrechte; ihre Dispositions- und Entscheidungsrechte gaben die Unternehmer nicht auf.<sup>9</sup> Diesen Ausschüssen war gemein, dass es die Firmeneigentümer waren, die ihnen die begrenzten Kompetenzen zugestanden, aber auch wieder entziehen konnten, dass ein emanzipatorisches Element für die Arbeiter also weitgehend fehlte. Dementsprechend war sich selbst Heinrich Freese, der als Eigentümer einer Berliner Jalousiefabrik ein im Hinblick auf die Mitwirkungsrechte fortschrittliches Modell einer „konstitutionellen Fabrik“ praktizierte, auch bewusst, dass der Gegensatz zwischen Unternehmer und Arbeiterschaft durch Arbeiterausschüsse zwar „gemildert, begrenzt, aber nicht aufgehoben“ werde.<sup>10</sup>

An dem geringeren Verbreitungsgrad der Arbeiterausschüsse änderte auch die Gewerbeordnungsnovelle von 1891 grundsätzlich nichts, die der preußische Staat unter dem Eindruck des großen Bergarbeiterstreiks vom Mai 1889 und den in dessen Zuge auflodernden Arbeiterforderungen nach Errichtung von Betriebsvertretungen auf den Weg gebrachte. Schon im vorparlamentarischen Bereich gelang es der Schwerindustrie, im Entwurf des preußischen Staatsrates eine obligatorische Einführung von Arbeiterausschüssen zu verhindern, und sie stieß im parlamentarischen Prozess auf eine unfreiwillige Koalition mit der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD), die eine Verschärfung der Novelle in Richtung verbindlicher Einrichtung von Belegschaftsvertretungen blockierte.<sup>11</sup> Bedeutsam aber war, dass der Staat aufgrund der unternehmerischen Blockade zum ersten Male in Deutschland in die betrieblichen industriellen Beziehungen eingriff – die „Gesetzgebungslinie“<sup>12</sup> war gegründet. Anders als in England oder den Vereinigten Staaten „wurde der Abbau sozialer Spannungen als Staatsaufgabe, nicht als dezentral lösbare Aufgabe der Gesellschaft angesehen: nicht das bürgerliche Eigentum war

---

9 Einen allgemeinen Überblick über die Unternehmen mit Belegschaftsvertretungen seit den 1860er Jahren bieten: Max Sering, Arbeiterausschüsse in der deutschen Industrie. Gutachten, Berichte, Statuten, Leipzig 1890 sowie Hans Jürgen Teuteberg, Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland. Ursprung und Entwicklung ihrer Vorläufer im Denken und in der Wirklichkeit des 19. Jahrhundert, Tübingen 1961, S. 212 ff; zum Rheinland s. Karl Emsbach, Die soziale Verfassung der rheinischen Baumwollindustrie im 19. Jahrhundert, Bonn 1982, S. 547 ff.

10 Heinrich Freese, Die konstitutionelle Fabrik, Jena 1909, S. 62. Zu Heinrich Freese vgl. Karl-Wilhelm Gabbert, Heinrich Freese. Sein Wirken, seine Gedankenwelt, seine Bedeutung, Diss. Göttingen 1970.

11 Heinrich Koch, Arbeiterausschüsse, Mönchengladbach 1907, S. 16; Teuteberg, Geschichte, S. 375.

12 Neuloh, Betriebsverfassung, S. 109.

,heilig', sondern die Staatsräson<sup>13</sup>. Die nun gewählten Arbeiterausschüsse waren jedoch meist nur kurzzeitig tätig, um die gesetzlich vorgeschriebene Anhörung beim Erlass einer Arbeitsordnung durchzuführen; darüber hinaus sorgten die von den Firmenleitungen erlassenen Satzungen dafür, dass das Tätigkeitsfeld der Ausschüsse auf ihnen genehme Themen begrenzt wurde.<sup>14</sup> Eine Bilanz der preußischen Gewerbeinspektion weist für die Jahre 1892 und 1893 im Düsseldorfer Regierungsbezirk 285 Anhörungen von Belegschaftsvertretungen zur Arbeitsordnung aus – das waren knapp 20 Prozent aller Industriebetriebe mit mehr als 20 Beschäftigten. Allerdings versanken die Arbeitsausschüsse danach wieder weitgehend in der Bedeutungslosigkeit.<sup>15</sup>

Eine grundsätzliche Wende trat erst nach der Jahrhundertwende ein – die Zahl der Belegschaftsvertretungen nahm deutlich zu. Schätzungen auf der Basis von Gewerbeinspektionsberichten gehen davon aus, dass während der konjunkturellen Prosperität im Jahr 1905 ca. zehn Prozent aller privatwirtschaftlichen Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten im Deutschen Reich einen Arbeiterausschuss besaßen.<sup>16</sup> In einzelnen Branchen war die Präsenz höher. So kam eine Umfrage des Deutsche Metallarbeiter-Verbandes (DMV) im Jahr 1902 zu dem Ergebnis, dass mit 246 Arbeiterausschüssen in mehr als ein Viertel aller Berliner Maschinenbaubetriebe Belegschaftsvertretungen vorhanden waren, und bei einer im Jahr 1905 an 155 Firmen gerichteten Umfrage des Vereins deutscher Maschinenbauanstalten meldeten 85 Unternehmen das Bestehen einer Belegschaftsvertretung.<sup>17</sup>

Ausschlaggebend waren dafür mehrere Aspekte. Zum einen verpflichtete der Gesetzgeber die Bergbauunternehmen in zwei deutschen Bundesstaaten, Arbeiterausschüsse verbindlich einzuführen: im Jahr 1900 in Bayern und, weit bedeutender, im Juli 1905 durch die Abänderung des Allgemeinen Berggesetzes im preußischen Bergbau – einer gemeinsamen Forderung der freien, christlichen und liberalen Bergarbeitergewerkschaften im Streik vom Januar 1905 nachkommend. Außerdem

---

13 Reichhold, Betriebsverfassung, S. 172.

14 Hermann-Josef Rupieper, Arbeiter und Angestellte im Zeitalter der Industrialisierung. Eine sozialgeschichtliche Studie am Beispiel der Maschinenfabriken Augsburg und Nürnberg (MAN) 1837–1914, Frankfurt am Main/New York 1982, S. 142.

15 Emsbach, Betriebsverfassung, S. 552.

16 Koch, Arbeiterausschüsse, S. 29; Teuteberg, Mitbestimmung, S. 408.

17 Arbeitszeitverkürzung und Arbeiterausschüsse im Maschinengroßgewerbe; in: Soziale Praxis XV (1905/6), Nr. 14, Sp. 352; Maria Borgmann, Betriebsführung, Arbeitsbedingungen und die soziale Frage. Eine Untersuchung zur Arbeiter- und Unternehmergeschichte in der Berliner Maschinenindustrie zwischen 1870 und 1914 unter besonderer Berücksichtigung der Großbetriebe, Frankfurt am Main/Bern/Cirencester 1981, S. 124; Dirk H. Müller, Gewerkschaften, Arbeiterausschüsse und Arbeiterräte in der Berliner Kriegsindustrie 1914–1918; in: Gunther Mai (Hg.), Arbeiterschaft in Deutschland 1914–1918, Düsseldorf 1985, S. 160.

war insgesamt ein größeres Interesse der Arbeiterschaft an betrieblichen Interessenvertretungen festzustellen, das in den Reihen der Unternehmerschaft bisweilen durchaus erwidert wurde – allerdings war deren Motivationslage ganz anders: Je mächtiger die Gewerkschaften seit den 1890er Jahren geworden waren und je stärker sie auf den Abschluss von Tarifverträgen drängten, desto mehr waren insbesondere die Großunternehmen bereit, Arbeiterausschüsse als Vermittlungsinstanz zwischen Betriebsleitung und Belegschaft sowie als „Ersatz-Tarifpartei“ zu akzeptieren, um mit ihnen auf betrieblicher Ebene Arbeitszeit, Löhne und Akkorde zu auszuhandeln. Bei der Lösung von Arbeitskonflikten, die im ersten Jahrzehnt des neuen Jahrhunderts zunahm, setzten Unternehmer immer mehr auf Arbeiterausschüsse, um mit ihnen zu einem akzeptablen Kompromiss zu gelangen, gleichzeitig aber Tarifverhandlungen mit den „betriebsfremden“ Gewerkschaften zu vermeiden oder zu unterlaufen – die in Deutschland mit dem Buchdruckertarifvertrag vom 1873 initiierte soziale Innovation des Tarifvertrages blieb so vorwiegend den klein- und mittelbetrieblich geprägten Branchen vorbehalten.<sup>18</sup>

Heinrich Koch hat in seiner bahnbrechenden Studie von 1907 den Zusammenhang von Arbeiterausschussgründungen mit betrieblichen Arbeitskonflikten zu Recht hervorgehoben.<sup>19</sup> Aus wirtschaftlichen Gründen hatten Industrielle angesichts zunehmender betrieblicher Konflikte ein wachsendes Interesse daran, die spontanen Verhaltensweisen der Arbeiterschaft in ein System sozialer Normen einzubeziehen und dadurch zu regulieren. Die zunehmende Akzeptanz der Belegschaftsvertretungen in Kreisen der Industrie war also auf dem wachsenden Druck aus der Arbeiterschaft zurückzuführen, auch wenn die Industriellen die Arbeiterausschüsse für ihre Zwecke zu instrumentalisieren versuchten. Die von vielen Unternehmen praktizierte Strategie, mit der Anerkennung von Arbeiterausschüssen die Gewerkschaften aus ihren Betrieben zu halten, schlug jedoch – wie nicht nur das Beispiel der Siemens-Werke zeigt – fehl, da die Arbeiterausschüsse schon bald

---

18 Joachim Rückert/Wolfgang Friedrich, *Betriebliche Arbeiterausschüsse in Deutschland, Großbritannien und Frankreich im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert. Eine vergleichende Studie zur Entwicklung des kollektiven Arbeitsrechts*. Frankfurt am Main/Bern/Las Vegas 1979, S. 25 ff. Exemplarisch bei Siemens: Jürgen Kocka, *Unternehmensverwaltung an Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847–1914*, Stuttgart 1969, S. 347 f sowie Ilse Costas, *Arbeitskämpfe in der Berliner Elektroindustrie 1905 und 1906*; in: Klaus Tenfelde/Heinrich Volkmann (Hg.), *Streik. Zur Geschichte des Arbeitskampfes in Deutschland während der Industrialisierung*, München 1981, S. 94 f; bei der MAN: Rупіеper, *Arbeiter*, S. 141; bei Bosch: Heidrun Homburg, *Anfänge des Taylorsystems in Deutschland vor dem Ersten Weltkrieg. Eine Problemskizze unter besonderer Berücksichtigung der Arbeitskämpfe bei Bosch 1913*, in: *GuG* 4, 1978, S. 188 ff. Zur Entwicklung des Tarifvertrages vgl. Peter Ullmann, *Tarifverträge und Tarifpolitik in Deutschland bis 1914. Entstehung und Entwicklung, interessenpolitische Bedingungen und Bedeutung des Tarifvertragswesens für die sozialistischen Gewerkschaften*, Frankfurt am Main/Bern/Las Vegas 1977, S. 98.

19 Koch, *Arbeiterausschüsse*, S. 22, S. 26 f und S. 102 ff.

mehrheitlich von Gewerkschafter dominiert wurden. So gelang es bei Siemens erst nach der Gründung des „gelben“ wirtschaftsfriedlichen Unterstützungs-Vereins, des Werkvereins der Siemenswerke, im Jahr 1906, die Gewerkschaftsmehrheit in den Ausschüssen zu brechen.<sup>20</sup>

Dieser Funktionswandel der Arbeiterausschüsse war für die freien Gewerkschaften alarmierend. Um ein Unterlaufen ihres eigenen tarifpolitischen Anspruches entgegenzuwirken, war es notwendig, sich den Belegschaftsvertretungen zu öffnen und ihre tarifpolitischen Aktivitäten in den Griff zu bekommen. Besonders in der Schwerindustrie war die Position der Gewerkschaften aufgrund der absoluten Verweigerung der Unternehmer, mit ihnen Tarifverträge abzuschließen, mehr als heikel: Aus prinzipiellen Gründen mussten sie ihren tarifpolitischen Anspruch einfordern, in der Praxis blieb ihnen nicht viel mehr übrig, als die Ausschüsse lohnpolitische Forderungen betreiben zu lassen bzw. zu versuchen, sie als tarifpolitisches Instrument zu nutzen. Von Anbeginn besaßen die Belegschaftsvertretungen aus der Sicht der Gewerkschaften also eine ambivalente, prekäre Funktion: Sie konnten durch die Erfassung und Einbindung der Arbeiter in das betriebliche System den gewerkschaftlichen Einfluss schwächen, sie konnten aber auch eine wirksame Interessenvertretung der Beschäftigten und ein Sprachrohr für die gewerkschaftlich orientierte Arbeiterschaft sein. Das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und betrieblicher Arbeitervertretungen blieb deshalb spannungsgeladen, weil die überlagernden tarifpolitischen Kompetenzen stets neue Konflikte zwischen Arbeiterausschüssen und Gewerkschaften schaffen konnten.

Diese Entwicklung schlug sich auch in der Haltung der freien Gewerkschaften zu den Belegschaftsvertretungen nieder. Von der SPD und den mit ihr verbundenen freien Gewerkschaften waren die Arbeiterschüsse zunächst abgelehnt worden. Während der ersten Reichstagsdebatte über die Belegschaftsvertretungen im Jahr 1891 hatte August Bebel die Arbeiterausschüsse als „scheinkonstitutionelles Feigenblatt, mit dem der Fabrikfeudalismus verdeckt werden soll“, bezeichnet.<sup>21</sup> Für diese ablehnende Haltung waren ideologische und organisationspolitische Aspekte maßgebend. Die sozialdemokratische Arbeiterbewegung sah im Kaiserreich den Hebel zu Veränderung der Gesellschaftsstrukturen in erster Linie in der Erkämpfung der

---

20 Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 347 ff. Vor diesem Hintergrund muss die von Werner Abelshäuser mehrfach vertretene These, der deutsche Maschinenbau sei aufgrund seines spezifischen Produktionsregimes seit Beginn des 20. Jahrhunderts aufgeschlossen gegenüber der Mitbestimmung gewesen, als zu deterministisch abgelehnt werden, denn sie vernachlässigt die Bedeutung der Initiative der Arbeiterschaft für die Entstehung der Betriebsvertretungen (s. z. B. Werner Abelshäuser, Kulturkampf. Der Deutsche Weg in die Neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung, Berlin 2003, S. 143).

21 Stenographische Berichte über die Verhandlungen des Deutschen Reichstages Session 1890/91, Bd. 3, S. 2323.

politischen Macht im Staate. Insofern musste eine Strategie, die sich für stärkeren Einfluss der Arbeitnehmer in den Basiseinheiten der kapitalistischen Produktion, den Betrieben, und für eine schrittweise Verbesserung der dort herrschenden Bedingungen einsetzte, störend wirken, weil sie von den „großen politischen Zielen“ ablenkte. Die betriebliche Zusammenarbeit der Arbeiterausschüsse mit den Unternehmern ließ die Gewerkschaften befürchten, dass die Arbeiterausschüsse sich zu „Hilfstruppen der Unternehmer“ entwickeln könnten,<sup>22</sup> zumal wenn sie unter dem Einfluss der „gelben“, wirtschaftsfriedlichen Gewerkschaften gerieten. Darüber hinaus stießen sich die freien Gewerkschaften an den Disziplinierungsbefugnissen, die den Arbeiterausschüssen von den Unternehmensleitungen zugewiesen worden waren, und sahen in den Ausschüssen – nicht ohne Grund – vorrangig ein Instrument zur Bekämpfung der Sozialdemokratie und der Gewerkschaften. Mit dieser Einstellung standen sie im Gegensatz zu den christlichen und liberalen Gewerkschaften, die die Chance sahen, über die Belegschaftsvertretungen die Lage der Arbeiterschaft in den Betrieben schrittweise zu verbessern.

Dass der Betrieb keine dominierende Aktionsebene für die freien Gewerkschaften darstellte, hatte auch damit zu tun, dass sie seit ihrer Gründung – dem Beispiel der sozialdemokratischen Partei folgend – das repräsentative Vereinsmodell als Organisationsmodell übernommen hatten. Die Gewerkschaften bauten auf der örtlichen Zahlstelle als organisatorischem Nukleus auf, von der aus die Arbeiter in den ursprünglich nur kleinen und mittleren Betrieben betreut wurden. Mit dem Wachstum der Unternehmen war die Zahlstelle aber immer weniger geeignet, die Interessen von großindustriellen Arbeitern aufzugreifen – in der Großindustrie war nicht der Wohnort, sondern der Arbeitsplatz und der Betrieb die entscheidende Ebene, auf der eine Interessenvertretung erfahrbar sein konnte.<sup>23</sup> Dort aber verhinderte die Ablehnung der Gewerkschaften durch die Unternehmen eine organisatorische Anbindung. Die überbetriebliche Ausrichtung der Organisation führte dazu, dass der Mitbestimmungsgedanke zunächst vornehmlich auf die Tarifpolitik und nicht auf eine Betriebspolitik bezogen wurde. Die Versuche verschiedener Gewerkschaften – insbesondere des DMV -, mit dem Aufbau von betrieblichen

---

22 So ein einstimmig gefasster Beschluss der 16. Generalversammlung des Verbandes der Bergarbeiter Deutschlands vom 10. bis 15.6.1905 (zit. nach Teuteberg, Mitbestimmung, S. 446). Zur zunächst ablehnenden Haltung des DMV gegenüber dem Arbeiterausschuss bei MAN vgl. Rupieper, Arbeiter, S. 145 f.

23 Elisabeth Domansky-Davidsohn, Der Großbetrieb als Organisationsproblem des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes vor dem Ersten Weltkrieg; in: Hans Mommsen (Hg.), Arbeiterbewegung und industrieller Wandel. Studien zu gewerkschaftlichen Organisationsproblemen im Reich und an der Ruhr, Wuppertal 1980, S. 109 f; Klaus Schönhoven, Die Gewerkschaften als Massenbewegung im Wilhelminischen Kaiserreich 1890 bis 1918; in: Ulrich Borsdorf (Hg.), Geschichte der deutschen Gewerkschaften. Von den Anfängen bis 1945, Köln 1987, S. 235.

Vertrauensleuten hier neues Terrain zu gewinnen, blieben ohne rechten Erfolg – nicht nur wegen des Widerstandes der Unternehmer, sondern auch wegen der Besorgnis der Gewerkschaftsführungen, es könnten sich eigenständige radikale Betriebsbewegungen bilden.

Das politische Denken bewegte sich in der sozialdemokratischen Arbeiterbewegung traditionell in den Kategorien der Vereinsorganisation, nach denen der Führung die alleinige Handlungsberechtigung zukam. Das Demokratieprinzip des Gewerkschaftshandelns blieb dem „Leitstern der Repräsentativität, also des vermittelten Delegiertenhandelns“<sup>24</sup> verbunden. Daran konnte auch die starke innergewerkschaftliche Opposition der „Lokalisten“, die mehr auf gewerkschaftliche Aktionen auf lokaler und betrieblicher Ebene setzten und für eine direkte Versammlungsdemokratie und ein imperatives Mandat der Delegierten eintraten, nichts ändern.<sup>25</sup>

Noch vor dem Ersten Weltkrieg revidierten die freien Gewerkschaften, die zunehmend unter dem Druck der den Belegschaftsvertretungen aufgeschlossen gegenüberstehenden christlichen Gewerkschaften und der wachsenden Akzeptanz der Arbeiterausschüsse in den Belegschaften standen, ihre ablehnende Haltung zu den Arbeiterausschüssen. Zu einem gewerkschaftlichen Credo entwickelte sich jetzt die Betonung der Notwendigkeit einer engen Bindung der Belegschaftsvertretungen mit den Gewerkschaften als die Grundlage für eine erfolgreiche Gewerkschaftsarbeit. Otto Hue, der führende Kopf des Alten Verbandes, fasste dies 1907 – also nach der Einführung obligatorischer Arbeiterausschüsse im Bergbau – so zusammen: „Arbeiterausschüsse müssen Organe der gewerkschaftlichen Berufsvereine sein. Sie dürfen nicht ... die Arbeiterorganisationen verdrängen wollen, sondern müssen sie ergänzen.“<sup>26</sup> Mitentscheidend für die Hinwendung zu den betrieblichen Vertretungen war, dass die Christlichen Gewerkschaften schon früh die Mitwirkungs-

---

24 Klaus Tenfelde, Die Entstehung der deutschen Gewerkschaftsbewegung. Vom Vormärz bis zum Ende des Sozialistengesetzes; in: Ulrich Borsdorf (Hg.), Geschichte der deutschen Gewerkschaften. Von den Anfängen bis 1945, Köln 1987, S. 144; zur Entwicklung der betrieblichen Vertrauensleute s. Klaus Koopmann, Gewerkschaftliche Vertrauensleute. Darstellung und kritische Analyse ihrer Entwicklung und Bedeutung von den Anfängen bis zur Gegenwart, unter besonderer Berücksichtigung des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes (DMV) und der Industriegewerkschaft Metall (IGM), 1. Bd., München 1979.

25 Dirk H. Müller, Gewerkschaftliche Versammlungsdemokratie und Arbeiterdelegierte in der deutschen Gewerkschaftsbewegung vor 1918. Ein Beitrag zur Geschichte des Lokalismus, des Syndikalismus und der entstehenden Rätebewegung, Berlin 1984; Peter von Oertzen, Arbeiterbewegung, Arbeiterräte und Arbeiterbewußtsein in der Deutschen Revolution 1918/19; in: Helga Grebing (Hg.), Die deutsche Revolution 1918/19, Berlin 2008, S. 86 f.

26 Otto Hue, Arbeiterausschüsse als Arbeitervertretungen; in: Sozialistische Monatshefte, Heft 1/1907, S. 22. Zur ähnlichen Einstellung des DMV, aber auch der christlichen Gewerkschaften s. Müller, Gewerkschaften, S. 162 f und Koch, Arbeiterausschüsse, S. 113.

möglichkeiten der betrieblichen Vertretungen anerkannten, die Ausschusswahlen und Ausschussarbeit weit ernster nahmen und damit einen erheblichen Prestigege-  
winn bei den Belegschaften verbuchen konnten.<sup>27</sup> Bei den jährlich anstehenden Betriebswahlen waren alle Gewerkschaften schon aus Konkurrenzgründen darauf angewiesen, die Arbeiterausschüsse ernst zu nehmen.

Der Ausbruch des Ersten Weltkriegs sorgte dafür, dass sich die industriellen Beziehungen rascher und stärker veränderten als bis dahin abzusehen war – am Wendepunkt in der Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung standen der Krieg und das Militär. In der Hoffnung, innerbetriebliche Konflikte zu vermeiden und die Kohlenförderung zu steigern, hatte der preußische Handelsminister Reinhold von Sydow schon Anfang 1915 eine Verordnung an die preußischen Oberbergämter erlassen, nach der den Bergarbeiterausschüssen auf den Zechen in allen Arbeiterfragen einschließlich der Lohn- und Gedingefestlegung ein Mitwirkungsrecht eingeräumt wurde.<sup>28</sup> Nach den ungeheuren Verlusten der Schlacht um Verdun im Frühjahr 1916 beschloss die deutsche Heeresleitung ein Programm der maximalen Steigerung der Rüstungsproduktion, das die Konzentration aller verfügbaren Arbeitskräfte in der Rüstungsindustrie vorsah. Dies war ohne die Mitwirkung des Reichstages, in der die SPD seit 1912 die stärkste Fraktion bildete, nicht durchsetzbar. Sie machte ihre Zustimmung davon abhängig, dass Zwangsmaßnahmen durch formalisierte Mitsprachemöglichkeiten der betroffenen Beschäftigten abgefedert wurden. Das „Gesetz über den Vaterländischen Hilfsdienst“, das der Reichstag am 2. Dezember 1916 verabschiedete, hob für alle nicht im Militär befindlichen Männer zwischen 17 und 60 Jahren das Recht zur freien Arbeitsplatzwahl auf und verpflichtete sie zur Arbeit in kriegswichtigen Betrieben. Um ihnen aber die Möglichkeit zu geben, Beschwerden und Forderungen gegenüber der Werksleitung vorzubringen, und um Arbeitsstreitigkeiten in den Betrieben beizulegen oder von vornherein zu vermeiden, wurde für alle kriegswichtigen Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten die Wahl von Arbeiter- und Angestelltenausschüssen vorgeschrieben. Außerdem wurden paritätische Schlichtungsausschüsse unter dem Vorsitz eines Beauftragten des Kriegsammtes eingeführt, die im Falle von Streitigkeiten zwischen den Ausschüssen und den Werksleitungen angerufen werden konnten. Auf diese Weise wurden die Arbeitgeber gezwungen, mit Gewerkschaftsrepräsentanten zusammenzuarbeiten und sie als Vertreter der Arbeiterschaft anzuerkennen.

---

27 Zur Haltung der Christlichen Gewerkschaften zu den Arbeiterausschüssen s. Hermann Vogelsang, *Der Arbeiter-Ausschuss im Bergbau*, Essen o. J. [1908]; Teuteberg, *Mitbestimmung*, S. 424.

28 Minister für Handel und Gewerbe Sydow an die Oberbergämter betreffend Erweiterung der Befugnisse der Arbeiterausschüsse auf die Erörterung allgemeiner Lohnfragen, 22.3.1915; in: *Quellensammlung zur Geschichte der sozialen Betriebsverfassung. Ruhrindustrie unter besonderer Berücksichtigung des Industrie- und Handelskammerbezirks Essen*, bearbeitet von Gerhard Adelman, 1. Bd., Bonn 1960, S. 429 ff; Teuteberg, *Mitbestimmung*, S. 505 f.

Beide Bestimmungen waren auf gewerkschaftlichen Druck gegen den heftigen Widerstand der Industrie in das Gesetz aufgenommen worden.<sup>29</sup>

Die Zahl der Betriebsvertretungen stieg nach dem Inkrafttreten des Hilfsdienstgesetzes stark an – trotz des Widerstandes, den manche Unternehmen an den Tag legten. Viele Firmen weigerten sich, die Ausschusswahlen durchzuführen, manche mit der Behauptung, die Arbeiter seien daran desinteressiert.<sup>30</sup> Da es noch kein rechtlich abgesichertes Tarifsysteem gab, hatte das Hilfsdienstgesetz den Arbeiter- und Angestelltenausschüssen das Recht zugestanden, „Anträge, Wünsche und Beschwerden der Arbeiterschaft, die sich auf die Betriebseinrichtungen, die Lohn- und sonstigen Arbeitsverhältnisse des Betriebs und seiner Wohlfahrtseinrichtungen beziehen, zur Kenntnis des Unternehmers zu bringen und sich darüber zu äußern“.<sup>31</sup> Ihre Aktivitäten konzentrierten sich deshalb in den letzten beiden Kriegsjahren auf zwei für die Belegschaften zentrale Probleme: auf die Sicherstellung der Ernährung, vor allem aber auf die Erhöhung der Einkommen, in erster Linie über Teuerungszulagen.<sup>32</sup> Zwar standen sie dabei zumeist im Einklang mit den Gewerkschaften, die – wie der Bergarbeiterverband – sie mangels eigener Handlungsmöglichkeiten aufforderten, in der Lohnfrage das Heft selbst in die Hand zu nehmen,<sup>33</sup> aber damit wurde die Grundlage für einen schwerwiegenden Konflikt gelegt, der sich zwischen den Betriebsvertretungen und den Gewerkschaften in der Revolution aufat.

Hans Jürgen Teuteberg hat in seiner umfassenden Darstellung der Wege zur Mitbestimmung in Deutschland hervorgehoben, dass das Gesetz über den vaterländischen Hilfsdienst „eine endgültige Abkehr der Regierung vom Herr-im-Hause-Standpunkt und den Abschluß einer bis dahin wenig glücklichen Gelegenheitsgesetzgebung“ bedeutete.<sup>34</sup> Herrmann Reichold geht darüber hinaus. Er kommt

29 Ebenda, S. 508 ff; Hans-Joachim Bieber, *Gewerkschaften in Krieg und Revolution. Arbeiterbewegung, Industrie, Staat und Militär in Deutschland 1914–1920*, Hamburg 1981, S. 296 ff; Rudolf Tschirbs, *Arbeiterausschüsse, Betriebsräte und Gewerkschaften 1916–1922. Versuch einer Neubewertung*; in: Karl Christian Führer u. a. (Hg.), *Revolution und Arbeiterbewegung in Deutschland 1918–1920*, Essen 2013, S. 263 ff; Milert/Tschirbs, *Demokratie*, S. 107 ff.

30 Teuteberg, *Mitbestimmung*, S. 514; Bieber, *Gewerkschaften*, S. 313 ff.

31 § 12 des Gesetzes über den vaterländischen Hilfsdienst, RGBl 1916, S. 1333 ff.

32 Ausführlich dazu: Hans-Joachim Bieber, *Die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen auf den Hamburger Großwerften zwischen Hilfsdienstgesetz und Betriebsrätegesetz (1916–1920)*; in: Gunther Mai (Hg.), *Arbeiterschaft in Deutschland 1914–1918*, Düsseldorf 1985, S. 107 ff; Gunther Mai, „Die Arbeiter haben keine Ursache zu ernstlichen Beschwerden“. Lohnkonflikte in der Ulmer Metallindustrie; in: ders. (Hg.), *Arbeiterschaft*, S. 211–247; Plumpe, *Mitbestimmung*, S. 78 ff.

33 S. z. B. Rundschreiben des Verbandes der Bergarbeiter Deutschlands an die Ortverwaltungen betr. Lohnfrage, 24.2.1917; abgedruckt in: Hans Spethmann, *Zwölf Jahre Ruhrbergbau. Aus seiner Geschichte vom Kriegsbeginn bis zum Franzosenabmarsch 1914–1925*. Bd. I: *Aufstand und Ausstand bis zum Generalstreik April 1919*, Berlin 1928, S. 332.

34 Teuteberg, *Mitbestimmung*, S. 513.

in seiner fundierten rechtshistorischen Analyse der deutschen Betriebsverfassung zu dem Ergebnis, dass die „institutionellen und ideengeschichtlichen Wurzeln der Betriebsverfassung ... durch den Konstitutionalismus im Kaiserreich geprägt worden [sind] und nicht ... durch die schillernde ‚Räteidee‘“. Ihm zufolge ist „der deutsche Sonderweg zum kollektiven Arbeitsrecht ... deshalb nicht nur der Weg zweigleisiger kollektiver Mitbestimmung, sondern vor allem der frühe Weg zur *gesetzlich garantierten* innerbetrieblichen Arbeitervertretung, der Weg also zur normativen Institution“.<sup>35</sup> Das richtet den Blick auf die Arbeiterausschüsse und Räte in der Deutschen Revolution.

## 2.2 Arbeiterausschüsse versus Räte: Der Wettstreit zweier gegensätzlicher Konzeptionen, November 1918 bis April 1919

### 2.2.1 Am Scheideweg der Revolution: Arbeiter- und Angestelltenausschüsse als wirtschaftliche, Arbeiterräte als revolutionäre politische Belegschaftsvertretungen

„Der Arbeiter- und Soldatenrat von Berlin hat den Generalstreik beschlossen. Alle Betriebe stehen still.“ Mit diesen Worten beginnt der Aufruf des Berliner Arbeiter- und Soldatenrats zum Generalstreik vom 9. November 1918.<sup>36</sup> In den zumeist abseits vom revolutionären Zentrum Berlins gelegenen Siemens-Betrieben ging jedoch fast alles seinen gewohnten Gang.<sup>37</sup> Als Interessenvertretungen fungierten weiterhin Arbeiterausschüsse, die von der Konzernleitung 1903 auf freiwilliger Basis zugelassen worden waren. Sie waren – entgegen den Bestimmungen des Hilfsdienstgesetzes, die Neuwahlen der Ausschüsse Anfang 1917 vorsahen – letztmals noch vor dem Weltkrieg gewählt worden, und so dominierten in ihnen die Mitglieder des wirtschaftsfriedlichen „Unterstützungsvereins von Arbeitern und Arbeiterinnen

---

35 Reichhold, Betriebsverfassung, S. 193 [Hervorhebung im Original].

36 Ausrufung des Generalstreiks durch den Berliner Arbeiter- und Soldatenrat, 9.11.1918. Erstausgabe des Vorwärts vom 9.11.1918; in: Gerhard A. Ritter/Susanne Miller (Hg.), Die deutsche Revolution 1918–1919. Dokumente, Hamburg 1971<sup>2</sup>, S. 67 f. Kritisch zur Urheberschaft dieses Dokuments: Ingo Materna, Der Vollzugsrat der Berliner Arbeiter- und Soldatenräte 1918/19, Berlin (-Ost) 1978. Zum Ablauf der Ereignisse am Morgen des 9. Novembers s. Ottokar Luban, Die Novemberrevolution 1918 in Berlin. Eine notwendige Revision des bisherigen Geschichtsbildes; in: JBzG Heft 1/2009, S. 70 ff.

37 Ilse Costas, Management and Labor in the Siemens Plant in Berlin (1906–1920); in: Leopold Haimson/Giulio Sapelle (Ed.), Strikes, Social Conflict and the First World War. An International Perspective, Mailand 1992, S. 281; Volker Ullrich, Die Revolution von 1918/19, München 2009, S. 40 ff; Bieber, Gewerkschaften, S. 173.

der Siemens-Schuckertwerke (SSW) und der Siemens & Halske AG (S&H)<sup>38</sup> – von insgesamt 141 Arbeiterausschussmitglieder kamen 128 von den „Gelben“.<sup>38</sup>

Diese Konstellation änderte sich am folgenden Tag grundlegend. In den Siemens-Werken fanden wie in fast allen Berliner Großbetrieben am Sonntagvormittag des 10. Novembers Belegschaftsversammlungen statt, auf denen gemäß einem Aufruf der revolutionären Obleute „Arbeiterräte“ als Delegierte für die am Nachmittag im Zirkus Busch anberaumte Vollversammlung der Groß-Berliner Arbeiter- und Soldatenräte gewählt wurden.<sup>39</sup> Damit existierten praktisch in jedem größeren Berliner Unternehmen neue Interessenvertretungen – auch dort, wo schon Arbeiter- und Angestelltenausschüsse nach dem Hilfsdienstgesetz vorhanden waren. Die Arbeiterräte hatten ihrem Gründungsakt nach in Berlin einen eindeutig außerbetrieblichen Charakter als „politische Organe der Revolution“.<sup>40</sup> Aber auch in den anderen industriellen Ballungsgebieten entstanden fast zeitgleich Arbeiter- oder Betriebsräte – in den Leuna-Werken bereits am 8. November, auf vielen Zechen und Hüttenwerken des rheinisch-westfälischen und des mitteldeutschen Industriegebietes in den folgenden Tagen und Wochen. In manchen Betrieben wurden sie im ausdrücklichen Gegensatz zu den Arbeiterausschüssen gebildet, insbesondere dort, wo diese Ausschüsse nicht mehr das Vertrauen der Belegschaften besaßen. Überall entstanden sie spontan und verstanden sich als autonome Belegschaftsvertretungen, die auf eine Beteiligung, Einflussnahme und Kontrolle der Arbeiterschaft auf politischer Ebene in Gemeinden und Staat und in der Wirtschaft drängten; sie waren ein doppeltes „Sprachrohr der Arbeiterschaft gegenüber Unternehmer und Staat“<sup>41</sup>. Die Gewerkschaften waren nur in Ausnahmen aktiv an ihrer Bildung beteiligt. Vielmehr wurden die Arbeiterräte nicht selten gerade von Anhängern der Gewerkschaftsopposition initiiert und angeführt.<sup>42</sup>

38 Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 357 ff; Costas, Arbeitskämpfe, S. 100 f; dies., Management, S. 277. Zur Gründung und Entwicklung des Werkvereins der Siemensbetriebe s. Homburg, Rationalisierung, S. 383–401.

39 Materna, Vollzugsrat, S. 23; Peter von Oertzen, Betriebsräte in der Novemberrevolution. Eine politikwissenschaftliche Untersuchung über Ideengehalt und Struktur der betrieblichen und wirtschaftlichen Arbeiterräte in der deutschen Revolution 1918/19, Berlin/Bonn-Bad Godesberg 1976<sup>2</sup>, S. 78.

40 Heinrich Potthoff, Betriebsräte und Gewerkschaften; in: Dieter Dowe (Hg.), Protokoll der Verhandlungen des Ersten Reichskongresses der Betriebsräte Deutschlands. Abgehalten vom 5.–7. Oktober 1920 zu Berlin und Erster Reichsbetriebsräte-Kongreß für die Metallindustrie. Abgehalten vom 5.–7. Dezember 1921 in Leipzig (Nachdrucke), Berlin-Bonn 1981, S. 13.

41 Richard Müller, Vom Kaiserreich zur Republik. II. Bd.: Die Novemberrevolution, Wien 1925, S. 33.

42 Bieber, Gewerkschaften, S. 623 f; Weber, Sozialpartnerschaft, S. 200 ff; zur Bildung der Räte auf der politischen Ebene s. Eberhard Kolb, Rätewirklichkeit und Räte-Ideologie in der deutschen Revolution 1918/19; in: Helga Grebing (Hg.), Die deutsche Revolution 1918/19. Berlin 2008, S. 49 ff.

Bei den Siemenswerken verlangten die neugewählten Arbeiterräte schon nach wenigen Tagen, auch die Funktion der Arbeiterausschüsse zu übernehmen.<sup>43</sup> Nachdem der Rat der Volksbeauftragten – die revolutionäre Übergangsregierung – mit dem Hilfsdienstgesetz auch die rechtliche Basis für die Arbeiter- und Angestelltenausschüsse am 12. November außer Kraft gesetzt hatte, drängte die Siemens-Konzernleitung die bisherigen Mitglieder der Arbeiterausschüsse, ihr Amt zur Verfügung zu stellen, um ernsthafte Auseinandersetzungen zwischen Ausschüssen und Räten zu verhindern.<sup>44</sup>

Damit lag bei Siemens das betriebliche Aktionsfeld für die neu gewählten Arbeiterräte offen, die im Gegensatz zu den bisherigen Ausschussmitgliedern fast ausschließlich Mitglieder des DMV und mehrheitlich wohl auch Mitglieder der Unabhängigen Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (USPD) waren.<sup>45</sup> Ein am 15. November gewählter Zentral-Ausschuss der Arbeiterräte nahm unverzüglich Verhandlungen mit der Konzernleitung auf. Schon am 23. November unterzeichnete Carl Friedrich von Siemens persönlich mit dem Vorsitzenden des Zentral-Ausschusses, Fritz Kano (DMV, USPD), eine Vereinbarung, mit der die Arbeitszeit gemäß dem Zentralarbeitsgemeinschafts-Abkommen vom 15. November auf täglich acht Stunden gesenkt wurde, und zwar bei vollem Lohnausgleich, d. h. mit einer 16prozentigen Lohnsteigerung. Außerdem wurde vereinbart, dass die Arbeitsstunden, die in den Revolutionstagen bis zum 16. November ausgefallen waren, mit dem durchschnittlichen Stundenverdienst vergütet wurden.<sup>46</sup>

Mit dieser ersten Betriebsvereinbarung wollte die Konzernleitung die Situation in den Siemens-Werkstätten beruhigen; dieser Akt bedeutete jedoch nicht, dass die Unternehmensleitung die Arbeiterräte als betriebliche Interessenvertretung nun grundsätzlich akzeptierte. In einem Rundschreiben vom 12. Dezember wurden die Werksleitungen von der Konzernspitze daran erinnert, „dass zur Vertretung der *wirtschaftlichen* Fragen ... nur der Angestellten- oder Arbeiterausschuss berufen“ sei; den gewählten Arbeiterräten sei „nach den gesetzlichen Bestimmungen nur *politische* Bedeutung beizulegen.“<sup>47</sup> Die Zentrale wies die Werksleitungen an, sofortige Neuwahlen der Arbeiter- und Angestelltenausschüsse durchzuführen; bis dahin seien die amtierenden Räte befugt, „auch die wirtschaftlichen Interessen der Beschäftigten wahrzunehmen“. Die Firmenleitung hoffte mit dieser Differenzierung, einen betrieblichen Damm gegen die revolutionäre Bewegung errichten zu können.

---

43 Dir. Dr. Feuerlein, Niederschrift über die „Vorgänge“ im Glühlampenwerk, von Sonnabend, dem 9. November bis Mittwoch, dem 13. November, Landesarchiv Berlin (LAB) A Rep. 231, Nr. 0.65.

44 SSW und S&H, MZP, Betriebsausschusssitzung vom 14.11.1918, LAB A Rep. 231, Nr. 0.651.

45 Costas, Management, S. 282.

46 Vereinbarung zwischen den Siemenswerken und den Arbeiterräten der Siemenswerke, 23.11.1918, LAB A Rep. 231, Nr. 0.651.

47 Rundschreiben MZP Nr. 393, 16.12.1918, LAB A Rep. 231, Nr. 0.651 [Hervorhebung im Original].

Sie nahm damit in dieser Frage die gleiche Haltung ein wie die Generalkommission der freien Gewerkschaften, die nur die Arbeiter- und Angestelltenausschüsse als betriebliche Belegschaftsvertretung anerkannte. Die gemeinsame Stoßrichtung war klar: Die Betriebsvertretung sollte sich auf soziale und wirtschaftliche Angelegenheiten der Werke beschränken. Eine Politisierung der Betriebe sollte vermieden werden, politische Themen auf das außerbetriebliche Parkett der Arbeiterräte verbannt werden.

Mit der Abschaffung des Hilfsdienstgesetzes durch den Rat der Volksbeauftragten am 12. November 1918 war die Rechtsgrundlage für das Wirken der Arbeiter- und Angestelltenausschüsse weggefallen. Im Reichswirtschaftsamt hatte man in Abstimmung mit dem Preußischen Ministerium für Handel und Gewerbe schon im Frühjahr 1918 einen „Gesetzentwurf über die pflichtmäßige Errichtung von Arbeiterausschüssen und Angestelltenausschüssen“ erarbeitet, der nach Kriegsende das „Kriegsnotgesetz“<sup>48</sup> ersetzen sollte. Der Gesetzentwurf des Reichswirtschaftsamts zielte darauf ab, die Ausschüsse dauerhaft in der Gewerbeordnung zu verankern – unter weitgehender Beibehaltung der bisher bestehenden Kompetenzen. Der Entwurf griff deshalb fast wörtlich die Bestimmungen der Gewerbeordnungsnovelle von 1891, des Preußischen Berggesetzes von 1905 sowie des Hilfsdienstgesetzes von 1916 auf; nur im Unfall- und Gesundheitsschutz sollten die Arbeiterausschüsse zusätzliche Kompetenzen erhalten.<sup>49</sup> Er konnte jedoch nicht mehr in den Reichstag eingebracht werden – die Revolution machte die Planungen des Reichswirtschaftsamtes zunichte.

Schon seit dem Frühjahr 1918 hatten Vertreter von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden gemeinsam beraten, wie und unter welchen Bedingungen die Demobilisierung der Armee und die Wiedereingliederung der Kriegsteilnehmer in den Arbeitsprozess erfolgen sollte. Die zunächst informellen Gespräche waren aufgrund der kompromisslosen Haltung der schwerindustriellen Arbeitgeber zu keinem Ergebnis gekommen. Angesichts der absehbaren Kriegsniederlage und unter dem Druck der revolutionären Ereignisse waren die Unternehmer aber nun bereit, den Gewerkschaften Zugeständnisse gegenüber wichtigen Forderungen zu machen, für die man schon seit 1890 gekämpft hatte. Am 15. November wurde schließlich das Abkommen zur Zentralarbeitsgemeinschaft (ZAG) der industriellen und gewerblichen Arbeitgeber und Arbeitnehmer Deutschlands – das sog.

---

48 Plumpe, Mitbestimmung, S. 39.

49 Entwurf eines Gesetzes betreffend Abänderung der Gewerbeordnung vom 27.7.1918, Geheimes Staatsarchiv Preußischer Kulturbesitz (GStA), I HA Rep. 120 BB VII 1, Nr. 9 ahd. 3, Bd. 1, Bl. 171–176. S. im Detail Wolfgang Däubler/Michael Kittner, Geschichte der Betriebsverfassung, Frankfurt a. M. 2020, S. 164 ff.

Stinnes-Legien-Abkommen – geschlossen.<sup>50</sup> In diesem Abkommen erkannten die Arbeitgeber die Gewerkschaften als berufene Vertretung der Arbeiterschaft an, versprachen den Verzicht auf Förderung der Werkvereine, bestätigten den aus dem Heeresdienst zurückkehrenden Arbeitnehmern einen Anspruch auf ihren früheren Arbeitsplatz, akzeptierten die Regelung der Arbeitsbedingungen durch Tarifverträge mit den Gewerkschaften und stimmten der Festsetzung der maximalen täglichen Arbeitszeit auf acht Stunden zu. Im Hinblick auf die betrieblichen Belegschaftsvertretungen wurde in § 7 des Abkommens bestimmt, dass für jeden Betrieb von mindestens 50 Beschäftigten ein Arbeiterausschuss einzusetzen sei, der „diese zu vertreten und in Gemeinschaft mit dem Betriebsunternehmer darüber zu wachen hat, dass die Verhältnisse des Betriebes nach Maßgabe der Kollektivvereinbarung geregelt werden“.<sup>51</sup> Mit dieser Regelung waren die Kompetenzen der betrieblichen Vertretungen in zweifacher Hinsicht eingeschränkt worden und damit ein schon seit mehreren Jahren von den Gewerkschaften gegenüber den Arbeiterausschüssen verfolgtes Ziel erreicht: Zum einen war dem Tarifvertrag der eindeutige Vorrang über betriebliche Festlegungen der Arbeitsbedingungen zugesprochen worden, zum anderen wurden den Arbeiterausschüssen in tarifpolitischen Fragen nur die betriebliche Überwachung der Kollektivvereinbarungen zugeschrieben.<sup>52</sup> Den Ausschüssen wurde lediglich eine „Tarifpolizeihoheit“<sup>53</sup> zuerkannt, und sie wurden damit quasi zu gewerkschaftlichen Kontrollorganen gemacht. Deutlich scheint hier die Absicht beider Vertragsparteien durch, im Angesicht der auflodernden betrieblichen Aktionen die Betriebsvertretungen in den doppelten Ordnungsrahmen von Betrieb und Gewerkschaften einzuhegen und so zu disziplinieren.

Der Rat der Volksbeauftragten verlieh dem ZAG-Abkommen durch die Veröffentlichung im Deutschen Reichsanzeiger am 18. November quasi Rechtsrang und dokumentierte damit, dass er mit diesem Kompromiss der sozialen Antipoden höchst einverstanden war. Auch der Vollzugsrat der Groß-Berliner Arbeiter- und Soldatenräte als Kontrollorgan der Revolutionsregierung sah in seiner knappen Verordnung vom 16. November vor, dass die Arbeiter- und Angestelltenausschüsse, die auf der Basis des Hilfsdienstgesetzes gewählt worden waren, bis zu einer

---

50 Zu den Anfängen der ZAG und den Motiven ihrer Gründer vgl. Gerald D. Feldmann, *German Business Between War and Revolution: The Origins of the Stinnes-Legien Agreement*; in: Gerhard A. Ritter (Hg.), *Entstehung und Wandel der modernen Gesellschaft. Festschrift für Hans Rosenberg zum 65. Geburtstag*, Berlin 1970, S. 312–341 und ders., *The Origins of the Stinnes-Legien Agreement: A Documentation*, in: *Internationale wissenschaftliche Korrespondenz zur Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung (IWK)* 19/20 (Dezember 1973), S. 45–103; Bieber, *Gewerkschaften*, S. 595 ff.

51 Vereinbarung über die Zentralarbeitsgemeinschaft zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmerverbände, 15.11.1918, in: *Deutscher Reichsanzeiger* Nr. 273 vom 18.11.1918.

52 Müller, *Gewerkschaften*, S. 162.

53 Der Begriff wurde zuerst geprägt von Ernst Fraenkel, *Zehn Jahre Betriebsrätegesetz*; in: *Die Gesellschaft*, 7. Jg. (1930), Nr. 2, S. 125.

Neuwahl weiter agieren sollten. Ein mögliches Vertretungsvakuum im Betrieb sollte vermieden werden. Die Formulierung, dass den Ausschüssen „das Kontroll- und Mitbestimmungsrecht über alle aus dem Produktionsprozess entstehenden Fragen“ zustehe, trug allerdings kaum zu einer Kompetenzklärung bei.<sup>54</sup> In der Konsequenz führte die Verordnung jedoch dazu, dass die in vielen Unternehmen in den Revolutionstagen entstandene Doppelstruktur der Belegschaftsvertretungen zementiert wurde.

Die Verordnung des Vollzugsrats löste in der Arbeiterschaft eine heftige Diskussion aus. Während die Gewerkschaften kritisierten, dass die Verordnung vom 16. November zu „unverbindlich“ sei und direkte Verhandlungen unter Umgehung der Gewerkschaften zwischen Belegschaftsvertretungen und Werksleitungen unterbinden wollten, versuchten verschiedene Arbeiterräte in Berliner Betrieben, durch Streiks konkrete Rechte, insbesondere in Lohn- und Arbeitszeitfragen, zu erreichen.<sup>55</sup> Als Ergebnis dieser divergierenden Strategien entstand – wie das Vollzugsratsmitglied Richard Müller eingestehen musste – „in den Betrieben Groß-Berlins eine heillose Verwirrung“.<sup>56</sup>

Der Vollzugsrat reagierte auf diese divergierenden Forderungen, indem er nach Verhandlungen mit den Gewerkschaften am 23. November seine nur sieben Tage alte Verordnung zurücknahm und neue „Richtlinien für die Betriebsräte“ verabschiedete. Mit diesen Richtlinien wurden „Betriebsräte“ zum ersten Male in einer gesetzlichen Verordnung genannt. Sie sollten als eine einheitliche Belegschaftsvertretung von Arbeitern und Angestellten an die Stelle der bisherigen getrennt agierenden Arbeiter- und Angestelltenausschüsse treten. Ihre Aufgabe sollte darin bestehen, „gemeinsam mit den Betriebsleitungen bzw. der Direktion alle die Arbeiter und Angestellten betreffenden Fragen“ regeln. Außerdem sollten sie eine gewisse, nicht im einzelnen festgelegte Kontrollfunktion gegenüber der Unternehmensleitung erhalten, indem sie „zu diesem Zweck einige ihrer Mitglieder [entsenden], ohne deren Zustimmung die Betriebsleitung bzw. die Direktion in den vorerwähnten Fragen keine Beschlüsse fassen kann“. Den Gewerkschaften kam der Vollzugsrat in drei Punkten entgegen: Zum einen sollten die Wahlen „unter Kontrolle der freien Gewerkschaften“ erfolgen, zum anderen wurde den Räten auferlegt, sich „zur Wahrnehmung der wirtschaftlichen Interessen der Arbeiter und Angestellten ... mit den Gewerkschaften zu verständigen“. Außerdem wurde der Kompetenzbereich der Betriebsräte restriktiv festgelegt: „Alle anderen Fragen

---

54 Bekanntmachung des Vollzugsrates, 16.11.1918; in: Dokumente und Materialien zur Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung, Hg. vom Institut für Marxismus-Leninismus beim Zentralkomitee der Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands, Reihe 2, Bd. 2, Berlin 1958<sup>2</sup>, S. 402.

55 Materna, Vollzugsrat, S. 101 und 108 ff.

56 Dieter Baudis, Revolution und Konterrevolution im Kampfe um die Betriebe (November/Dezember 1918); in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1968/IV, S. 148.

unterliegen nicht dem Mitbestimmungsrecht der Betriebsräte.“ Damit verblieb die Regelung der Lohn- und Arbeitsverhältnisse in der alleinigen Kompetenz der Gewerkschaften; explizit wurde hervorgehoben, dass die Frage der Akkordarbeit derzeit nicht geregelt werden darf. Um der in den Unternehmen aufkommenden Diskussion um die Sozialisierung einen Riegel vorzusetzen, wurde schließlich ausdrücklich verordnet, dass diese Frage in den Kompetenzbereich der Regierung falle.<sup>57</sup>

In der Praxis spielten die Richtlinien für die Betriebsräte jedoch kaum eine Rolle.<sup>58</sup> Ein Grund lag in der Vagheit, mit der die Aufgaben und Kompetenzen der Betriebsräte beschrieben wurden; sie forderten die Räte in Betrieben geradezu zu einer Konflikthaltung gegenüber den Unternehmensleitungen heraus. In zwei Versammlungen der Arbeiterräte Groß-Berlins am 27. und 29. November entzündete sich Kritik an der verhaltenen Position des Vollzugsrates, und man einigte sich darüber, dass eine Kommission aus Arbeiterräten, Gewerkschaften und Vollzugsrat mit den Unternehmern die konkreten Rechte für die Betriebsräte aushandeln sollte.<sup>59</sup>

In den Betrieben richtete sich die Aufmerksamkeit dagegen zunächst auf eine andere Ebene: Am 2. Dezember hatte der Vollzugsrat die Wahlordnung für die Bestimmung der Delegierten zum geplanten Allgemeinen Rätekongress der Arbeiter- und Soldatenrate veröffentlicht. In einem zweistufigen Verfahren sollten zunächst die Arbeiterräte in den Betrieben neu gewählt werden, die dann in einer Vollversammlung am 14. Dezember die Delegierten auf der Basis von Parteilisten bestimmen sollten.<sup>60</sup> In vielen Betrieben fand ein förmlicher Wahlakt jedoch nicht statt, da aus der Belegschaft nur eine Kandidatenliste eingereicht wurde. Aus diesem Grund gab am 10. Dezember die Betriebsleitung des Siemens-Glühlampenwerkes den Beschäftigten bekannt, dass die drei Kandidaten der Liste 1, die schon bisher den Arbeiterrat stellten, ohne Wahlakt die Wahlsieger seien.<sup>61</sup>

Unabhängig davon gingen in den Betrieben die Auseinandersetzungen um die Interessenvertretungen unvermindert weiter. Der Vorsitzende des VBMI, von Bor-

---

57 Bekanntmachung des Vollzugsrats über Richtlinien für die Betriebsräte vom 23.11.1918; in: Ritter/Miller, *Revolution*, S. 241 f.

58 Heinz Josef Varain, *Freie Gewerkschaften, Sozialdemokratie und Staat. Die Politik der Generalkommission unter der Führung Carl Legiens (1890–1920)*, Düsseldorf 1956, S. 123.

59 Materna, *Vollzugsrat*, S. 109 ff.

60 Ingo Materna, *Geschichte der revolutionären Berliner Arbeiterbewegung 1917–1919*, Berlin (-Ost) 1978, S. 111; Eberhard Kolb, *Die Arbeiterräte in der deutschen Innenpolitik 1918–1919*, Berlin/Frankfurt am Main/Wien 1972, S. 91 ff; Sabine Roß, *Politische Partizipation und nationaler Räteparlamentarismus. Determinanten des politischen Handelns der Delegierten zu den Reichsrätekongressen 1918/1919. Eine Kollektivbiographie*, Köln 1999, S. 44 f.

61 Bekanntmachung an die Arbeitnehmer des Glühlampen-Werkes, 10.12.1918, LAB A Rep. 231, Nr. 0.651.

sig, beklagte sich bei einer Besprechung in der Reichskanzlei am 6. Dezember bitter darüber, dass „die Gewalt der Gewerkschaften über die Arbeitermassen ... stark zurückgegangen“ sei.<sup>62</sup> Zu einem wachsenden Unruheherd entwickelten sich in Berlin die Siemens-Betriebe. Schon am 3. Dezember hatte eine 15-köpfige Delegation Carl Friedrich von Siemens mit der Mitteilung konfrontiert, dass die bislang gewählten Arbeiterräte nicht mehr das Vertrauen der Belegschaft besäßen; deshalb habe eine im Dynamowerk spontan einberufene Betriebsversammlung am Vortag eine „Vertrauenskommission“ gewählt. Sie verlangte von Siemens u. a. höhere Löhne und die Abschaffung des Akkordsystems. Carl Friedrich von Siemens lehnte die Forderungen jedoch mit der Begründung strikt ab, „es könnte nicht irgendeine Versammlung, in der ein kleiner Bruchteil unserer Arbeiterschaft anwesend ist, die Alten absetzen und neue wählen, das entspräche [...] nicht der Verordnung der Volksbeauftragten“. Im Übrigen – so Siemens – seien in Tariffragen die Gewerkschaften Verhandlungspartner.<sup>63</sup> Auch in den nächsten Tagen hielten die militanten Aktionen bei Siemens an. Am 9. Dezember konnte der Volksbeauftragte Emil Barth auf einer Versammlung der Siemens-Arbeiter diese nur mit Mühe davon abhalten, das Verwaltungsgebäude zu besetzen und die Firmenleitung zu arrestieren, um ihre Forderungen, die weit über die der Gewerkschaften hinausgingen, mit Gewalt durchzusetzen.<sup>64</sup>

Durch die Aktivitäten in den Betrieben gerieten die Gewerkschaften zunehmend unter Druck. Sie mussten feststellen, dass sie bei der Regelung von Lohn- und Arbeitsbedingungen in verschiedenen Orten und Betrieben durch Arbeiterräte ausgeschaltet wurden.<sup>65</sup> Auf ihrer Verbandvorstände-Konferenz befassten sich die freien Gewerkschaften am 3. Dezember mit den betrieblichen Auseinandersetzungen. In einer Entschließung wandten sie sich gegen die „von einzelnen Arbeiterräten versuchte Ausschaltung der Gewerkschaften bei der Regelung der Lohn- und Arbeitsverhältnisse“, die „eine ernste Gefahr sowohl für die deutsche Arbeiterklasse als für die gesamte Volkswirtschaft“ darstelle. Sie appellierten an die „Arbeiterräte als politische Organe der Revolution“, die „Lösung der wirtschaftlichen Aufgaben“ den Gewerkschaften zu überlassen, „die in jahrzehntelanger Arbeit Erfahrungen gesammelt haben und die insbesondere auch bei der bevorstehenden Sozialisierung dazu reifer Industriezweige unentbehrlich sind“.<sup>66</sup> Die Vorstandskonferenz

---

62 Materna, Vollzugsrat, S. 113.

63 C. F. v. Siemens, Aktennotiz vom 13.11.1921, S. 4 f, Siemens-Archiv (SAA) 8801.

64 Bericht über die Arbeiterversammlung im Hallenhof des Verwaltungsgebäudes am 9.12.1919, SAA 11.Lb 43; Costas, Management, S. 282; Weber, Sozialpartnerschaft, S. 237.

65 Heinrich Potthoff, Gewerkschaften und Politik zwischen Revolution und Inflation, Düsseldorf 1979, S. 123.

66 Protokoll der Konferenz der Vertreter der Verbandsvorstände, 3.12.1918, in: Quellen zur Geschichte der deutschen Gewerkschaftsbewegung im 20. Jahrhundert. Bd. 1: Die Gewerkschaften in Weltkrieg

reagierte so auf die sich deutlich abzeichnende Auseinandersetzung mit der Basisbewegung der Räte, die im Kern ein Wettstreit zwischen zwei gesellschaftspolitischen Konzeptionen war. Was vordergründig wie ein Streit um Namen aussah, war in der Wirklichkeit eine Auseinandersetzung um ein Prinzip: hier die Arbeiter- und Angestelltenausschüsse mit begrenzten betrieblichen Aufgaben unter der Leitung der Gewerkschaften – dort die Betriebsräte als Gegenentwurf zur herkömmlichen Arbeiterbewegung mit einem eigenständigen, umfassenden wirtschaftlichen *und* politischen Vertretungsanspruch. Die Arbeiterräte waren also kein Ersatz für die von den Gewerkschaften geleiteten Arbeiterausschüsse, sondern deren politische Konkurrenz.<sup>67</sup>

Der 1. Allgemeine Rätekongress der Arbeiter- und Soldatenräte Deutschlands vom 16. bis 21. Dezember 1918 markierte den einschneidenden Wendepunkt in der politischen Entwicklung Nachkriegsdeutschlands: Die Arbeiter- und Soldatenräte – die Träger der politischen Macht nach der Novemberrevolution – entschieden sich mit großer Mehrheit für die allgemeine Wahl einer Nationalversammlung und damit für die parlamentarische Demokratie; nur eine Minderheit stimmte für den Aufbau eines politischen Räteystems. Diese Entscheidung bedeutete letztlich auch die Selbstentmachtung der Betriebsräte auf politischem Gebiet – auch wenn die Groß-Berliner Arbeiterräte ihren politischen Gestaltungsanspruch noch lange aufrecht hielten.

Das Ergebnis des Rätekongresses nahm der Leiter des im Oktober 1918 neu geschaffenen Reichsarbeitsamtes Gustav Bauer zum Anlass, die tarifpolitischen Rechte der Gewerkschaften abzusichern und die betriebliche Stellung der Arbeiter- und Angestelltenausschüsse zu festigen. Schon auf der Vorstandskonferenz der freien Gewerkschaften am 3. Dezember hatte Bauer, der zuvor Zweiter Vorsitzender der Generalkommission der Gewerkschaften Deutschlands gewesen und nun als Staatssekretär in ein Regierungsamt aufgerückt war, den Entwurf einer Verordnung vorgestellt, die er mit einigen Gewerkschaftsvertretern erarbeitet hatte. Mit der Verordnung wollte er zwei Ziele erreichen: 1 „daß die Gewerkschaften Träger der Regelung der wirtschaftlichen Verhältnisse sind“ und 2. „die Übergriffe einzelner Arbeiter- und Soldatenräte und das selbständige Vorgehen der Arbeiterausschüsse oder Arbeiterräte in einzelnen Betrieben [...] unterbinden“.<sup>68</sup> Die Stoßrichtung war damit klar: Die sozialpolitischen Errungenschaften, die die Gewerkschaften im ZAG-Abkommen erreicht hatten, sollten rechtlich abgesichert, die „lohnpolitische

---

und Revolution 1914–1919, S. 567 und S. 587. Die Resolution ist veröffentlicht in: Handlungsgehilfen-Zeitung, Nr. 3/1919, S. 31.

67 Mai, Arbeiter, S. 244; Tschirbs, Arbeiterausschüsse, S. 266 ff.

68 Protokoll der Konferenz der Vertreter der Verbandsvorstände, 3.12.1918, in: Quellen zur Geschichte der deutschen Gewerkschaftsbewegung im 20. Jahrhundert, Bd. 1: Die Gewerkschaften in Weltkrieg und Revolution 1914–1919, S. 561 f.

Autorität der Gewerkschaften<sup>69</sup> wiederhergestellt und die Gewerkschaften und Ausschüsse insgesamt vor der Revolution sturmfest gemacht werden.

Der Rat der Volksbeauftragten erließ nach längerer Beratung am 23. Dezember 1918 die von Bauer verfasste „Verordnung über Tarifverträge, Arbeiter- und Angestelltenausschüsse und Schlichtung von Arbeitsstreitigkeiten“<sup>70</sup>, die Begriff und Geltungsbereich sowie die Unabdingbarkeit des Tarifvertrages festlegte und die Möglichkeit einer behördlichen Allgemeinverbindlichkeitserklärung für Tarifabkommen schuf. Damit wurde die überbetriebliche Vereinbarung arbeitsrechtlicher Normen durch die Arbeitsmarktparteien in die deutsche Rechtsordnung eingeführt.<sup>71</sup> Im betriebsverfassungsrechtlichen Teil wurden für alle Betriebe, Verwaltungen und Büros mit mindestens 20 Arbeitern oder Angestellte die Arbeiter- und Angestelltenausschüsse aus dem Hilfsdienstgesetz reaktiviert. Ihre generelle Aufgabe bestand darin, „die wirtschaftlichen Interessen der Arbeiter und Angestellten [...] dem Arbeitgeber gegenüber wahrzunehmen“ und „das gute Einvernehmen innerhalb der Arbeiterschaft oder Angestelltenschaft sowie zwischen diesen und dem Arbeitgeber zu fördern“. Ein Schwerpunkt ihrer Aufgaben sollte im Unfall- und Gesundheitsschutz liegen: Sie sollten „ihr Augenmerk auf die Bekämpfung der Unfall- und Gesundheitsgefahren“ richten und die Arbeit der Gewerbeaufsichtsbeamten durch Anregungen, Beratung und Auskunft unterstützen. Damit folgte die Verordnung den Bestimmungen, die schon auch der Gesetzentwurf des Reichswirtschaftsamtes über die Ausschüsse vom Sommer 1918 enthielt. Neu war aber ein Passus, der aus dem ZAG-Abkommen entlehnt wurde: Die Ausschüsse sollten gemeinsam mit dem Arbeitgeber darüber wachen, dass in den Unternehmen die maßgebenden Tarifverträge durchgeführt werden. Neben dieser Aufgabenstellung als „betriebliche Tarifpolizei“, die den Ausschüssen quasi als „gewerkschaftliche Vorposten im Betrieb“<sup>72</sup> eine Kontrollfunktion zur Einhaltung der Tarifabkommen zuschrieb, war für die Gewerkschaften wichtig, dass bei einer fehlenden tariflichen Regelung ihnen nur „im Einvernehmen mit den beteiligten wirtschaftlichen Vereinigungen der Arbeiter und Angestellten“ eine Mitwirkung bei der Regelung der Löhne und sonstigen Arbeitsverhältnisse zugestanden wurde. Die erste Mitbestimmungsgesetzgebung der jungen Republik beschränkte sich also im Wesentlichen darauf, „die Ausschüsse unter den Primat der Gewerkschaften zu stellen und im übrigen die Ergebnisse der kaiserlichen Sozialpolitik festzuschreiben“.<sup>73</sup>

---

69 Potthoff, Gewerkschaften, S. 123.

70 RGBl 1918, S. 1456 ff.

71 Ludwig Preller, Sozialpolitik in der Weimarer Republik, Düsseldorf 1978, S. 231; zur Entstehung der Verordnung s. Stefan Hainke, Vorgeschichte und Entstehung der Tarifvertragsverordnung vom 23. Dezember 1918, Diss. Kiel 1987, S. 100 ff.

72 Plumpe, Mitbestimmung, S. 40.

73 Reichhold, Betriebsverfassung, S. 265.

In einem Schreiben an die Bundesregierungen erläuterte Bauer Ende Januar 1919 die Zielstellung seiner Verordnung. Angesichts von wiederholt durchgeführten Wahlen der Belegschaftsvertretungen in den Betrieben und der Umbenennung von Ausschüssen in „Betriebsräte“ ohne konkrete Befugnisse wolle die Verordnung Klarheit bringen. Sie weite die Pflicht zur Errichtung von Arbeiter- und Angestelltenausschüsse im Vergleich zu den Vorschriften des Hilfsdienstgesetzes erheblich aus und übertrage ihnen wichtige neue Befugnisse. Besonders hob er aber hervor, „daß diese Ausschüsse nur Vertretungen der *wirtschaftlichen* Interessen der Arbeiter und Angestellten sind und weder mit politischen Angelegenheiten, noch auch mit den Betriebsvorgängen selbst, insbesondere mit den Produktions- und Absatzfragen, etwas zu tun haben“.<sup>74</sup> Mit der letzten Bemerkung bezog sich Bauer auf die Auseinandersetzungen, die sich in der Zwischenzeit im Ruhrbergbau und Mitteldeutschland angebahnt hatten.

### 2.2.2 Die Auseinandersetzung um die betriebliche Mitbestimmung in den Streiks im Ruhrgebiet, in Mitteldeutschland und in Berlin

Das Ruhrrevier war nach dem ZAG-Abkommen zu einem stetigen Unruheherd geworden. Die Bergarbeitergewerkschaften versuchten, die Arbeiterproteste und Streiks mit ökonomischen Konzessionen zu befrieden. Doch weder die erste im Ruhrkohlenbergbau am 23. November geschlossene Vereinbarung, die die Achtstundenschicht sowie einen Mindestlohn einführte, noch den Zechenleitungen abgerungene weitere Zusagen auf Lohnerhöhungen konnten die Streikbewegung bremsen.<sup>75</sup> Sie war getragen von spontan sich bildenden Betriebsvertretungen, die jenseits ökonomischer Forderungen vor allem politische Ziele verfolgten, die der Ruf nach „Sozialisierung“ ihren prägnanten Ausdruck verlieh. Sozialisierung bedeutete für die Bergarbeiter nicht eine bloße Änderung der Eigentumsverhältnisse. Im Vordergrund der Sozialisierungsforderung stand eindeutig die Verfügungsgewalt, die „Kontrolle“ über die Betriebsführung, während die Eigentumsfrage kaum angeschnitten wurde. Mit der Forderung nach Sozialisierung verbanden die

---

74 Bauer an die Bundesregierungen, 31.1.1919, GStA, 1 HA Rep. 120 BB VII 1, Nr. 9 adh. 3 Bd. 1 (Hervorhebung im Original). Die Umsetzung der Verordnung erwies sich aber wohl als äußerst schwierig, da die von den Belegschaften in den Revolutionstagen gewählten Betriebsräte sich vielfach weigerten, ihre Ämter zur Verfügung zu stellen (Friedrich Sitzler, Das Werden der Betriebsdemokratie; in: Reichsarbeitsblatt (NaT), Nr. 13/1928, S. 205).

75 Rudolf Tschirbs, Tarifpolitik im Ruhrbergbau 1918–1933, Berlin/New York 1986, S. 46 ff; zur Streik- und Betriebsrätebewegung im Ruhrgebiet vgl. Oertzen, Betriebsräte, S. 110 ff; Bieber, Gewerkschaften, S. 643 ff; Weber, Sozialpartnerschaft, S. 210 ff; Felix Bluhm, „die Massen sind aber nicht zu halten gewesen.“ Zur Streik- und Sozialisierungsbewegung im Ruhrgebiet 1918/19, Münster 2014, S. 88 ff.

Bergarbeiter vielmehr in erster Linie die Abschaffung des „Grubenmilitarismus“<sup>76</sup>, des im Bergbau immer wieder von ihnen beklagten betrieblichen Herrschafts- und Antreibersystems, das die Arbeiter zum Objekt schikanierender Steiger machte und in der Vergangenheit wiederholt Auslöser für Konflikte in den Zechen gewesen war. Beseitigt werden sollte ein willkürliches Unterdrückungssystem, das von finanziellen Strafen bis hin zu körperlichen Züchtigungen reichte. Die von ihnen bisher erlebte autokratische Betriebsverfassung, die dem Eigentümer und seinen Beauftragten willkürliche Macht über die Arbeiter einräumte und sie zu gehorsampflichtigen Befehlsempfängern degradierte, sollte abgeschafft werden. Der Unwille der Bergarbeiter schlug sich nicht nur in einer Verweigerungshaltung nieder, die in den Streiks zum Ausdruck kam, sondern auch in einer Serie von Syndikalisten initiierten direkten Aktionen gegen die Repräsentanten des Systems.<sup>77</sup>

„Kontrolle“ und „Überwachung“ der Unternehmensleitungen wurden zu Schlüsselbegriffen der Rätebewegung. Schon auf dem Ersten Rätekongress hatte der Remscheider DMV-Bevollmächtigte Heinrich Schliestedt (USPD) den Kern der Sozialisierungsforderung so umschrieben: „Es kommt ... auf die Verwaltung der Betriebe an. Das kann nicht mehr so gehen, daß die Unternehmer und ihre Beamten allein die Verwaltung haben, sondern wir müssen die Arbeiter daran beteiligen .... Die Arbeitsleistung ... muß in die Hände der überwachenden Arbeiterausschüsse oder Arbeiterräte gelegt werden.“<sup>78</sup> Die Forderungen nach Kontrolle der Zechenleitungen, die in den Bergarbeiterstreiks virulent wurden, knüpften an diese Überlegungen an. Nicht die Übernahme der Zechen, nicht die „Alleinherrschaft“ über die Betriebe war Ziel der Bergarbeiter, sondern sie strebten konkrete Veränderungen und die Kontrolle in dem Bereich ihres direkten betrieblichen Erfahrungshorizontes an, also Partizipation an der Betriebsführung mittels Information und Überwachung. Bei dieser zurückhaltenden Formulierung schwang unterschwellig auch ein diffuses soziales Unterlegenheitsgefühl mit, dem Management nicht gewachsen zu sein, gewiss aber das Bewusstsein fehlender wirtschaftlicher und technischer Bildung.<sup>79</sup> Diese Einstellung war in der Arbeiterschaft bis in die Führungsspitzen der Gewerkschaften weit verbreitet. So lehnte der Vorsitzende des Holzarbeiterverbandes, Theodor Leipart, noch Ende April 1919 die Übertragung der Leitung der Betriebe auf die Belegschaftsvertretungen wegen fehlender Bildung und mangelnden Wissens strikt ab: „Deshalb können wir nicht die ganze Leitung der Produktion

---

76 Neuloh, Betriebsverfassung, S. 188, nach Götz Briefs.

77 Hans Mommsen, Soziale Kämpfe im Ruhrbergbau nach der Jahrhundertwende; in: Ders./Ulrich Borsdorf (Hg.), Glück auf Kameraden! Die Bergarbeiter und ihre Organisationen in Deutschland, Köln 1979, S. 264 f; Bieber, Gewerkschaften, S. 637 ff; Oertzen, Arbeiterbewegung, S. 97.

78 Allgemeiner Kongress der Arbeiter- und Soldatenräte Deutschlands vom 16. bis 21. Dezember 1918. Stenografische Berichte, Berlin 1919, S. 167.

79 Mommsen, Kämpfe, S. 265.

den Arbeiterräten oder Betriebsräten übertragen. Dazu brauchen wir die Kräfte, die sich jahrzehnte-, jahrhundertlang auf diesem Gebiete betätigt haben, die müssen ihre Erfahrungen, ihre Kenntnisse, ihre Fähigkeiten zu Verfügung stellen .... Sie sollen Betriebsleiter bleiben, sie sollen nur unter der Kontrolle, unter der Mitverantwortung, der Mitwirkung der Arbeiter tätig sein.“<sup>80</sup>

Die Koordination der Betriebsräte- und Sozialisierungsbewegung der Bergleute übernahm Anfang Januar 1919 der Essener Arbeiter- und Soldatenrat, in dem die beiden sozialdemokratischen Parteien und die Kommunistische Partei (KPD) vertreten waren. Er proklamierte am 9. Januar die Sozialisierung des Bergbaus und ließ zwei Tage später „als ersten Schritt“ dazu die Büros des Kohlesyndikats und des Vereins für die bergbaulichen Interessen im Oberbergamtsbezirk Dortmund in Essen besetzen. Die Kontrolle der Verwaltungen überantwortete der Arbeiterrat dem zum Volkskommissar für die Sozialisierung des Kohlenbergbaus ernannten sozialdemokratischen Richter am Landgericht Ernst Ruben<sup>81</sup>; ihm wurde eine neunköpfige, aus den drei Linksparteien je zu einem Drittel besetzte Kommission, die sog. Neunerkommission, zur Seite gestellt. Ein neues Element in der Rätediskussion kreierte die am 13. Januar stattfindende Konferenz der Arbeiter- und Soldatenräte des rheinisch-westfälischen Industriegebietes: Ausgehend von Wahlen von Steigerrevierräten sollte „als Grundlage der Sozialisierung“ eine Räteorganisation, aufbauend auf Zechenräten, Bergrevierräten und an der Spitze ein Zentralzechenrat, errichtet werden. Die Steigerrevierräte sollten den Betrieb beaufsichtigen und über die Sicherheit und die Einhaltung des Arbeitsvertrages wachen, also Teilaufgaben der Arbeiterausschüsse übernehmen, die Zechenräte die „tatsächliche Kontrolle“ über die Bergwerke ausüben. Die Bergrevierräte und der Zentralzechenrat sollten die örtliche bzw. branchenweite Entwicklung überwachen. Auch wenn im Detail nicht klar wurde, welche konkreten Kompetenzen die einzelnen Ebenen dieses Rätomodells innehaben sollten, so wirkte dieser Beschluss jedoch impulsgebend für die weitere Rätediskussion.<sup>82</sup>

---

80 Konferenz der Verbandsvorstände, 25.4.1919, in: Quellen zur Geschichte der deutschen Gewerkschaftsbewegung im 20. Jahrhundert. Bd. 1: Die Gewerkschaften in Weltkrieg und Revolution 1914–1919, S. 741.

81 Der jüdische Jurist Ernst Ruben (1880–1944) war später Gründungsmitglied des 1922 entstandenen sozialdemokratisch orientierten „Republikanischen Richterbunds“ und nach 1926 Richter am Berliner Arbeitsgericht. 1933 wurde er dort – wie Otto Kahn-Freund – von den Nationalsozialisten abgesetzt (Martin Martiny, *Integration oder Konfrontation? Studien zur Geschichte der sozialdemokratischen Rechts- und Verfassungspolitik*, Bonn-Bad Godesberg 1976, S. 199 f).

82 Neunerkommission für die Vorbereitung der Sozialisierung des Bergbaus im rheinisch-westfälischen Industriegebiet (Hg.), *Die Sozialisierung des Bergbaus und der Generalstreik im rheinisch-westfälischen Industriegebiet*, herausgegeben von der Neunerkommission für die Vorbereitung der Sozialisierung des Bergbaus im rheinisch-westfälischen Industriegebiet, o. O. o. J. [Essen 1919], S. 8 f; Manfred Dörnemann, *Die Politik des Verbandes der Bergarbeiter Deutschlands von der November-*

Der Versuch der Reichsregierung, die Situation zu beruhigen, indem sie durch eine Verordnung am 18. Januar die Bergbaureviere unter Reichsbevollmächtigte stellte und die sofortige Wahl von Ausschüssen nach der Verordnung vom 23. Dezember, die sie nun – das Vokabular des Essener Arbeiter- und Soldatenrat-Kongresses aufgreifend – auch als „Zechen- und Bergwerksräte“ bezeichnete, blieb ohne durchschlagenden Erfolg.<sup>83</sup> Ganz im Gegenteil wurde sie mit dem zusätzlichen Problem konfrontiert, dass die Bergarbeiter des mitteldeutschen Industriegebiet jetzt auch in den Ausstand traten.<sup>84</sup> Als Reaktion auf die Proklamation der Sozialisierung und die Besetzungen der Bergbauverwaltungen in Essen bildete sich im Raum Halle-Merseburg Mitte Januar 1919 ein Bezirksbergarbeiterrat, der in die Räume des Oberbergamtes in Halle, der staatlichen Aufsichtsbehörde über den mitteldeutschen Bergbau, einzog und es unter seine Kontrolle stellte. Er rief dazu auf, Betriebsräte zu wählen und eine Räteorganisation nach dem Essener Muster zu schaffen. Die vom Bezirksbergarbeiterrat am 29. Januar einberufenen Konferenz der Arbeiter- und Soldatenräte des Bezirks Merseburg verabschiedete eine umfangreiche EntschlieÙung, die die nächsten Aufgaben der neugewählten Belegschaftsvertretungen in „Richtlinien für Betriebsräte“ zusammenfasste. Danach sollten die Betriebsräte die „schleunige Sozialisierung der industriellen Großbetriebe“ einleiten, dabei aber auch die Aufrechterhaltung der Produktion sichern. Ihre Aufgabe sei es, „innerhalb der Großbetriebe entscheidenden Einfluss auf die Produktions-, Lohn- und Arbeitsverhältnisse auszuüben“, indem der Arbeiterrat „der *Direktion*, und dem Aufsichtsrat *mit Sitz und Stimme* bei allen zu erledigenden technischen und kaufmännischen Angelegenheiten *gleichberechtigt beigeordnet*“ wird.<sup>85</sup>

Mit dieser EntschlieÙung hatte die Betriebsrätebewegung zum ersten Male die Forderung nach einer Beteiligung von Arbeitnehmervertretern in Vorstand und Aufsichtsrat erhoben. Sie präziserte die bisherige Forderung nach Kontrolle der Betriebsführung, indem sie die beiden entscheidenden Unternehmensorgane in Großunternehmen als Ort einer gleichberechtigten Mitbestimmung definierte. Dies

---

revolution 1918 bis zum Osterputsch 1921 unter besonderer Berücksichtigung der Verhältnisse im rheinisch-westfälischen Industriegebiet. Ein Beitrag zur gewerkschaftlichen Auseinandersetzung mit den linksradikalen Strömungen nach dem Sturz des Kaiserreichs, Diss. Würzburg 1966, S. 32 ff; Oertzen, Betriebsräte, S. 110 ff; Jürgen Tampke, Die Sozialisierungsbewegung im Steinkohlenbergbau an der Ruhr; in: Mommsen/Borsdorf (Hg.), Bergarbeiter, S. 235 ff; Bluhm, Massen, S. 112 f.

83 Verordnung, betreffend den Bergbau vom 18.1.1919, RGBL 1919, S. 64 f.

84 Zur Streik- und Betriebsrätebewegung im mitteldeutschen Revier vgl. Fritz Curschmann, Die Entstehungsgeschichte des mitteldeutschen Vorläufers des Betriebsrätegesetzes; in: Ders. (Hg.), Sozialpolitische Betrachtungen. Beiträge zur Sozialpolitik der chemischen Industrie, Halle o. J. [1930], S. 168–227; Oertzen, Betriebsräte, S. 133 ff; Weber, Sozialpartnerschaft, S. 219 ff.

85 Richtlinien für Betriebsräte; in: Curschmann, Entstehungsgeschichte, S. 183 (Hervorhebungen im Original).

war ein neuer Ansatz. Ein gewerkschaftlicher Anspruch auf Entsendung von Arbeitnehmervertretern in unternehmerische Verwaltungsorgane war drei Jahre zuvor – mitten im Krieg – bei Monopolunternehmen geltend gemacht worden. Im März 1917 hatten die drei Richtungsgewerkschaften – die Generalkommission der Gewerkschaften Deutschlands, der Gesamtverband der christlichen Gewerkschaften Deutschlands und der Verband der Deutschen Gewerkvereine (Hirsch-Duncker) – in einer Eingabe an den Reichskanzler Bethmann Hollweg gefordert, in die Verwaltungen von Monopolunternehmen Vertreter der Arbeiter zu wählen, die als vollberechtigte Mitglieder in den Gremien mitwirken sollten. Die Wahl sollte durch die gesetzliche Arbeitervertretung erfolgen. Sie begründeten ihre Forderung „von prinzipieller Bedeutung“ damit, dass „mit der Teilnahme an der Verwaltung der monopolisierten Industrie durch geeignete Vertreter, die mit den praktischen Verhältnisse der monopolisierten Industrie aufs engste vertraut sind, ... die Arbeiter einen gewissen korrigierende Einfluß zu ihren Gunsten ausüben“ könnten. Dies gelte sowohl in Hinblick auf die Arbeitsbedingungen als auch auf die Preisbildung, die sie als Konsumenten treffe.<sup>86</sup> Diese erste zaghafte Hinwendung zu einer Unternehmensmitbestimmung blieb aber ohne Folgen; in den folgenden zwei Jahren unternahm die Gewerkschaftsführungen keine weiteren Aktivitäten, um ein Mitbestimmungsrecht auf Unternehmensebene zu verankern.

Anfang Februar 1919 bemühten sich die Führer der mitteldeutschen Betriebsrätebewegung zusammen mit Mitgliedern der Essener Neunerkommission, in Verhandlungen mit der Reichsregierung in Berlin eine Anerkennung des Räte-systems und eine verbindliche Zusage zur Sozialisierung zu erreichen. Eine Lösung der Arbeitskonflikte schien sich anzubahnen, als die Essener und Hallenser Bergarbeiter-Delegationen am 13./14. Februar mit Industriellen aus den beiden Revieren Verhandlungen aufnahmen. Die Gespräche fanden unter Leitung der Staatssekretäre Gustav Bauer und Rudolf Wissell in Weimar statt, da die Reichsregierung und die Nationalversammlung wegen der anhaltenden Unruhen in Berlin dorthin ausgewichen waren. Die ersten dort getroffenen Vereinbarungen waren aber bereits wenige Tage später Makulatur, als eine Bergarbeiterkonferenz in Halle am 23. Februar die Ablehnung der Verhandlungsergebnisse beschloss und den Generalstreik ausrief. Erst nachdem die Reichsregierung am 1. März sowie am 4. März in zwei öffentlichen Erklärungen die Arbeiterräte als wirtschaftliche Interessenvertretung anerkannt und ihre Verankerung in der zukünftigen Verfassung zugesagt hatte, kamen die wiederaufgenommenen Verhandlungen zwischen der

---

<sup>86</sup> Gemeinsame Eingabe der Richtungsgewerkschaften an Reichskanzler Bethmann Hollweg zur Monopolgesetzgebung, 16.3.1917; in: Quellen zur Geschichte der deutschen Gewerkschaftsbewegung im 20. Jahrhundert, Bd. 1: Die Gewerkschaften in Weltkrieg und Revolution 1914–1919, S. 327–337; vgl. auch Dietmar Petzina, Gewerkschaften und Monopolfrage vor und während der Weimarer Republik; in: AfS 20 (1980), S. 209.

Reichsregierung, den Arbeitgebern, den Gewerkschaften und den Betriebsräten am 12. März in Weimar zu einer Verständigung, der die weitere gesetzliche Regelung in einigen Punkten vorwegnahm.<sup>87</sup> Dies betraf zuallererst die Organisationsstruktur des Betriebsrates. Die von den jeweiligen Arbeitnehmergruppen gewählten Arbeiter- und Angestelltenausschüsse sollten aus ihrer Mitte einen gemeinsamen Betriebsrat bestimmen, dessen Amtszeit ein Jahr betragen sollte. Der Betriebsrat sollte die betriebliche Vertretung aller Angestellten und Arbeiter sein, war aber auch an das Ziel gebunden, mit der Betriebsleitung „für einen möglichst hohen Stand der Produktion“ zu sorgen. Die geforderte Kontrollfunktion der Interessenvertretung gegenüber der Betriebsleitung wurde als Recht auf Einsichtnahme in alle Betriebsvorgänge und Bücher konkretisiert. Der Betriebsrat sollte weiterhin ein Mitwirkungsrecht bei der Unfallverhütung sowie bei Gehalts- und Lohnfragen sowie Arbeitsbedingungen im Rahmen der von den Tarifparteien getroffenen Vereinbarungen erhalten. Über Einstellungen und Entlassungen von Arbeitern und Angestellten sollten die Tarifparteien Grundsätze erstellen, für deren Einhaltung Betriebsrat und Werksleitung Sorge tragen sollten. Wichtig war den Arbeitgebern vor allem die grundsätzliche Bestimmung, dass die gemeinsam von Belegschaftsvertretung und Werksleitung gefassten Beschlüsse von der Betriebsleitung ausgeführt werden sollten, „der nach wie vor die Leitung des Betriebes zusteht“. „Ein Eingriff in die Betriebsleitung durch selbständige Anordnungen steht dem Betriebsrate nicht zu“, lautete die abschließende Festlegung, die Herrschaftsverhältnisse wieder zurechtrückte.<sup>88</sup>

Mit der Veröffentlichung dieser Vereinbarungen am 20. März im Reichsanzeiger wurde der Kompromiss, der vom inzwischen zum Reichsarbeitsminister avancierten Gustav Bauer, Vertretern von Arbeitgebern und Gewerkschaften sowie von Repräsentanten der Betriebsratebewegung abgeschlossen worden war, zum offiziellen Regierungsdokument und Markstein für die von der Regierung angekündigte rechtliche Verankerung. Indem den Betriebsräten ein klares innerbetriebliches Aktionsfeld zugeschrieben wurde, war aber ein weiterer Schritt getan, um sie als von der politischen Rätebewegung unabhängige wirtschaftliche Instanz zu konstituieren.<sup>89</sup>

---

87 Im Detail vgl. Curschmann, Entstehungsgeschichte, S. 184 ff; Oertzen, Betriebsräte, S. 140 ff; Aufruf vom 1.3.1919 in: Akten der Reichskanzlei. Das Kabinett Scheidemann, 13.2. bis 20.6.1919, Boppard am Rhein 1971, S. 10, Anm. 2; Aufruf vom 4.3.1919 in Preller, Sozialpolitik, S. 240.

88 Grundsätze für die Errichtung von Betriebsräten sowie Vorläufige Dienstanweisung für den Betriebsrat, 12.3.1919; in: Curschmann, Entstehungsgeschichte, S. 223 ff.

89 Eckart Reidegeld, Staatliche Sozialpolitik in Deutschland. Bd. II: Sozialpolitik in Demokratie und Diktatur 1919–1945, Wiesbaden 2006, S. 91 f.

Bis zum Berliner Generalstreik vom März 1919 waren die Arbeiter die treibende Kraft für die Auseinandersetzungen um die Betriebsräte gewesen.<sup>90</sup> Umso erstaunter wurde Anfang April wahrgenommen, dass jetzt auch mit den Angestellten eine Beschäftigungsgruppe in der Mitbestimmungsfrage zur Streikwaffe griff, die bisher die Betriebsleitungen zumeist loyal unterstützt hatte. Die Verarmung der Angestellten, die während des Krieges weitaus schneller vorangegangen war als bei den Arbeitern, hatte zu einer Radikalisierung geführt, die sich auch in der wachsenden Zahl von organisierten Angestellten in den Gewerkschaften niederschlug.<sup>91</sup> So konnte es kaum verwundern, dass als sofortige Reaktion auf die Wahl von Arbeiterräten am 11. November 1918 von den freien Angestelltengewerkschaften in Berlin eine „Zentrale der Angestelltenräte“ gegründet wurde, zu deren Forderungen ein Angestelltentarifvertrag und eigenständige Interessenvertretungen gehörten.<sup>92</sup>

Anfang April 1919 traten nach monatelangen Verhandlungen der Tarifverbände die Angestellten der Metallindustrie und kurz darauf der Banken in Berlin in den Ausstand. Nicht so sehr die Tariffragen, vielmehr die Gewerkschaftsforderungen, dass Einstellungen, Kündigungen und Entlassungen nicht ohne Zustimmung der Angestelltenausschüsse erfolgen dürften, stießen auf den erbitterten Widerstand der Arbeitgeber, auch wenn sie hinter der von den streikenden Arbeitern verlangten Kontrolle der Betriebsführung deutlich zurückblieben. Nachdem die Verhandlungen gescheitert waren, rief die Versammlung der Obleute aller Angestelltenausschüsse am 14. April den Generalstreik aus, dem sich auch Tausende von Angestellten anderer Branchen anschlossen. Ein Schiedsspruch von Reichsarbeitsminister Bauer schlichtete schließlich die Arbeitskämpfe, indem er das geforderte Mitbestimmungsrecht der Angestelltenausschüsse auf ein Einspruchsrecht reduzierte; die Angestelltenvertretung konnte bei Neueinstellungen oder Kündigungen zwar Einspruch erheben, über den im Fall einer Nichteinigung ein Schiedsspruch zu entscheiden hatte. Am 18. April stimmten die Tarifparteien der Metallindustrie, am nächsten Tag die der Banken dem Schiedsspruch zu;<sup>93</sup> schon am 17. April war

---

90 Zum Berliner Generalstreik s. Axel Weipert, *Die Zweite Revolution. Rätebewegung in Berlin 1919/1920*, Berlin-Brandenburg 2015, S. 41 ff.

91 Jürgen Kocka, *Die Angestellten in der deutschen Geschichte 1850–1980*, Göttingen 1981, S. 142 ff.; Werner Milert/Rudolf Tschirbs, „Der gute Wille zur Zusammenarbeit“. *Geschichte der Mitbestimmung bei der Allianz*, München 2016, S. 22 ff.

92 Wolf-Dietrich von Witzleben, *Der Tarifvertrag für die Angestellten der Berliner Metallindustrie unter Berücksichtigung der allgemeinen Entwicklung und Bedeutung von Tarifverträgen für Angestellte*, Berlin 1926, S. 56 ff.

93 Ebd., S. 64 ff.; Weber, *Sozialpartnerschaft*, S. 234 ff.; Inke Thamm, *Der Anspruch auf das Glück des Tüchtigen. Beruf, Organisation und Selbstverständnis der Bankangestellten in der Weimarer Republik*, Stuttgart 2006, S. 94 ff. Vereinbarung zwischen dem Verband Berliner Metall-Industrieller und der Vertretung der beteiligten Angestellten-Verbände und Streikleitung zur Beilegung der Arbeitsstreitigkeiten in der Berliner Metall-Industrie vom 18.4.1919 in: LAB A Rep 231, Nr. 0652.

es zu einer ähnlichen Tarifvereinbarung in der Berliner Versicherungswirtschaft gekommen.<sup>94</sup> Damit war unter aktiver Mitwirkung des Reichsarbeitsministeriums (RAM) in drei wichtigen Berliner Branchen für die Angestellten ein Spezialmitbestimmungsrecht tarifvertraglich fixiert worden.

### 2.2.3 Gewerkschaften und Betriebsräte im Frühjahr 1919

Auf dem Höhepunkt der Streikwellen im Ruhrrevier und im mitteldeutschen Bergbau fand am 1. Februar 1919 die Vorständekonferenz der freien Gewerkschaften statt, die sich zum ersten Mal systematisch mit der Funktion der Arbeiterräte und der Rolle der Gewerkschaften befasste. Die Meinungen gingen weit auseinander, insbesondere was die Möglichkeit einer Integration der Arbeiterräte in die Gewerkschaften anbelangte.<sup>95</sup> Am schärfsten kritisierte Legien die Räte: „Das Rätensystem sei überhaupt keine und jedenfalls keine leistungsfähige Organisation ... Ein Bedürfnis für das Rätensystem liege nicht vor, und auch eine organisatorische Eingliederung in den bisherigen Aufbau der Organisationen und Vertretungen der Arbeiter sei kaum denkbar.“<sup>96</sup> Angesichts der unterschiedlichen Einschätzungen beriefen die Gewerkschaftsvorsitzenden eine Kommission unter Leitung des Vorsitzenden des Holzarbeiterverbandes Theodor Leipart, um eine gemeinsame Position der freien Gewerkschaften für den im Sommer geplanten Gewerkschaftskongress zu erarbeiten.<sup>97</sup>

Die divergierenden gewerkschaftlichen Positionen prallten aber am 22./23. März auf einer anderen politischen Bühne, der SPD-Parteikonferenz in Weimar, aufeinander, auf der Carl Legien und Reichsarbeitsminister Bauer anwesend waren. In dem einführenden Referat über die politische Situation und die Lage der Partei skizzierte Hermann Müller, der auf der Konferenz zum provisorischen Parteivorsitzenden gewählt werden sollte, die Position zu den Räten dahingehend, dass nach den Wahlen zur Nationalversammlung und der Regierungsbildung „ganz unmöglich nebenher auf die Dauer die Kontrolle der Arbeiterräte“ im Staat und in den Gemeinden aufrechterhalten bleiben könne. Das Aufgabenfeld der Räte sah Müller zukünftig auf anderem Gebiet: „Im Wirtschaftsleben wollen wir den

---

94 Das Mitbestimmungsrecht, in: Handlungsgehilfen-Zeitung Nr. 9/1919, S. 98.

95 Konferenz der Verbandsvorstände am 1. und 2. Februar 1919; in: Quellen zur Geschichte der deutschen Gewerkschaftsbewegung im 20. Jahrhundert, Bd. 1: Die Gewerkschaften in Weltkrieg und Revolution 1914–1919, S. 606 ff; vgl. auch Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 138 ff.

96 Zitiert nach dem Bericht des Correspondenzblatts über die Vorständekonferenz (Correspondenzblatt der Generalkommission der Gewerkschaften Deutschlands, 29. Jg. (1919), Nr. 6 vom 8.2.1919, S. 47) – im Quellenband „Die Gewerkschaften in Weltkrieg und Revolution 1914–1919“ ist diese Passage nicht dokumentiert. Vgl. auch Varain, Gewerkschaften, S. 146 f.

97 Konferenz der Vorständekonferenz an 1. und 2. Februar 1919, S. 686.

Arbeiterräten weitgehende Funktionen geben. Die Betriebs-, Arbeiter- und Angestelltenräte sollen legalisiert, Betriebsräte und ein Reichsarbeitererrat eingeführt werden, so daß dann ein Parlament der Arbeit vorhanden wäre“.<sup>98</sup> Müller bestätigte damit den vom Vorwärts-Chefredakteur Friedrich Stampfer Ende Januar initiierten Kurs der SPD, die Aktivitäten der Arbeiterräte von der politischen Ebene auf den Wirtschaftsbereich umzulenken.<sup>99</sup>

Legiens Reaktion auf die Ausführungen von Müller war eine scharfe Attacke gegen die Politik der Regierung und der SPD. Die Vereinbarungen, die Arbeitsminister Bauer am 12. März im Weimar getroffen hatte, bezeichnete er als „Dummheit“. Bei den angekündigten Gesetzesvorhaben der Regierung zu den Räten handele es sich „nicht mehr um Demokratie, sondern um die Alleinherrschaft der Arbeiterschaft“. Für den Fall, dass den Räten das Recht der Mitwirkung an den Lohn- und Arbeitsbedingungen eingeräumt werde, sah Legien einen Großkonflikt mit den Gewerkschaften aufkommen. Denn die „Räte würden die Lohn- und Arbeitsbedingungen jeweils nach der Rentabilität des Betriebes gestalten“ und damit die Tarifpolitik der Gewerkschaften, die auf einen Ausgleich in den Branchen ausgerichtet sei, unterminieren. In der Konsequenz würde dies bedeuten, dass „die gewerkschaftlichen Organisationen [...] beseitigt [würden], ohne daß etwas Gleichwertiges an ihre Stelle gesetzt würde“. Legien drohte deshalb für den Fall, dass die Regierung den Arbeiterräten ein Mitwirkungsrecht bei der Regelung der Lohn- und Arbeitsbedingungen geben sollte, mit einem Generalstreik der Gewerkschaften.<sup>100</sup>

Legiens Polemik fand allerdings postwendend die Kritik von Reichsarbeitsminister Bauer, der seine Gesetzesüberlegungen erläuterte und damit deutlich machte, dass er nun das Heft des Handelns in die Hand nehmen wollte: „Die Betriebsräte sollen ja die Lohn- und Arbeitsbedingungen nicht vereinbaren, sondern sie sollen“ – so entgegnete er anknüpfend an seine Verordnung vom 23. Dezember 1918 – „die Vereinbarungen überwachen, die von den Gewerkschaften mit den Unternehmen getroffen werden. Außerdem sollen sie Einblick in die Betriebe bekommen. Auf diese Weise wird eine weitgehende Mitwirkung der Arbeiter in den einzelnen Betrieben erreicht. Die Befürchtung, die Gewerkschaften könnten ausgeschaltet werden, ist nichtzutreffend.“ Legien tue deshalb gut daran, seinen „alten Gewerkschaftsstandpunkt“ aufzugeben, und zu erkennen, dass es notwendig sei,

---

98 Protokoll der Parteikonferenz in Weimar am 22. und 23. März 1919; in: Protokolle der Sitzungen des Parteiausschusses der SPD 1912 bis 1921. Hg. von Dieter Dove, Bd. II, Berlin/Bonn 1980, S. 621.

99 Ernst Fraenkel, Rätemythos und soziale Selbstbestimmung. Ein Beitrag zur Verfassungsgeschichte der deutschen Revolution; in: *aus politik und zeitgeschichte*, B 14/1971, S. 17; Potthoff, *Gewerkschaften*, S. 132; Varain, *Gewerkschaften*, S. 145; Weber, *Sozialpartnerschaft*, S. 222; Milert/Tschirbs, *Demokratie*, S. 142.

100 Protokoll der Parteikonferenz in Weimar am 22. und 23. März 1919, S. 650 f.

„den heutigen Zeitverhältnissen Rechnung zu tragen“. Man verfolge doch ein gemeinsames Ziel: „Wir wollen nichts anderes, als die Durchführung der Demokratie auch auf wirtschaftlichem Gebiet, wir wollen die Umgestaltung des bisherigen Herrschaftsverhältnisses in den privaten und in den staatlichen Betrieben.“ Die Parteikonferenz stützte – bei nur fünf Gegenstimmen – die Position des Reichsarbeitsministers, der daraufhin seinem Ministerium den Auftrag erteilte, den Entwurf eines Betriebsrätegesetzes zu erstellen.<sup>101</sup>

Auf der Konferenz der Verbandsvorstände der freien Gewerkschaften am 25. April 1919 legte die in der Februar-Sitzung gewählte Kommission eine Beschlussvorlage vor, die das Verhältnis zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften verbindlich klären sollte.<sup>102</sup> Kommissionsleiter Leipart stellte in seiner ausführlichen Begründung die heutigen Betriebsräte mit den bisherigen Arbeiterausschüssen gleich: „Innerhalb der Betriebe sind freigewählte Arbeitervertretungen – also Betriebsräte, wie sie heute genannt werden, die Arbeiterausschüsse, die wir stets gefordert haben – zu schaffen, und die Betriebsräte sollen, gestützt auf die Macht der Gewerkschaften, die Betriebsdemokratie voll durchführen.“ Er zog eine scharfe Grenze zwischen Betriebsrat und Arbeiterrat. Letzterem wies er allein politische Aufgaben zu; er sei die „Vertretung der Arbeiterschaft innerhalb eines Gemeindebezirks, also der kommunale Arbeiterrat“, der durch eine Urwahl der Gesamtheit der Arbeiterschaft eines Ortes gewählt werde. Demgegenüber wirke ein Betriebsrat nur in einem Betrieb, und „seine Aufgaben liegen nur innerhalb des Betriebes“. Mit einem so verstandenen Betriebsrat seien die freien Gewerkschaften „ohne weiteres einverstanden, denn das wäre nur eine Namensänderung: die seitherigen Arbeiterausschüsse würden den Namen Betriebsrat erhalten“. Er plädierte dafür, für die Betriebsräte lediglich gesetzliche Mindestrechte vorzusehen, die durch künftige Tarifverträge weiterentwickelt werden könnten.<sup>103</sup> Das freigewerkschaftliche Correspondenzblatt charakterisierte die Betriebsräte deshalb auch treffend als „Organe der Kollektivverträge“<sup>104</sup>, worin ihr doppeltes Abhängigkeitsverhältnis – gegenüber den Gewerkschaften und den Tarifverträgen als Rechtsgrundlage – deutlich zum Ausdruck kam.

Als Orientierungsgrundlage für den Abschluss solcher Kollektivverträge beschloss die Vorstandskonferenz bei nur einer Gegenstimme „Richtlinien über die künf-

---

101 Ebenda, S. 653 f und S. 657 (Abstimmung); Karl Christian Führer, Carl Legien 1861–1920. Ein Gewerkschafter im Kampf um ein „möglichst gutes Leben“ für alle Arbeiter, Essen 2009, S. 234 f.

102 Text in: Quellen zur Geschichte der deutschen Gewerkschaftsbewegung im 20. Jahrhundert, Bd. 1: Die Gewerkschaften in Weltkrieg und Revolution 1914–1919, S. 707, Anm. 5.

103 Konferenz der Verbandsvorstände vom 25.4.1919; in: Quellen zur Geschichte der deutschen Gewerkschaftsbewegung im 20. Jahrhundert, Bd. 1: Die Gewerkschaften in Weltkrieg und Revolution 1914–1919, S. 713 ff.

104 Correspondenzblatt, 29. Jg. (1919), Nr. 19 vom 10.5.1919, S. 194.

tige Wirksamkeit der Gewerkschaften“ sowie „Bestimmungen über die Aufgaben der Betriebsräte“.<sup>105</sup> Die Richtlinien standen unter dem zentralen Motto der Mitbestimmung: „Das Mitbestimmungsrecht der Arbeiter muß bei der gesamten Produktion, vom Einzelbetrieb beginnend bis in die höchsten Spitzen der zentralen Wirtschaftsorganisation verwirklicht werden.“<sup>106</sup> Das war eine deutliche Akzentverschiebung in der gewerkschaftlichen Mitbestimmungstheorie, die ihren Gestaltungsschwerpunkt bislang im außerbetrieblichen Bereich gesehen hatte. Entsprechend der neuen Aufwertung des betrieblichen Aktionsfeldes sahen die „Bestimmungen über die Aufgaben der Betriebsräte“ einen umfangreichen Katalog von Rechten für die Arbeitervertretungen vor. Dabei knüpften eine Reihe der Bestimmungen an die Verordnung vom 23.12.1918 an, wie z. B. die Verpflichtung zum guten Einvernehmen mit dem Arbeitgeber oder die Bekämpfung der Unfall- und Gesundheitsgefahren. Einen neuen Akzent setzte der Appell an „das gemeinsame Interesse an einem vorteilhaften Fortgang des Betriebes“ – wohl ein Zugeständnis gegenüber den Arbeitgebern im Hinblick auf mögliche Verhandlungen. Neu waren auch die Mitwirkungsrechte bei betrieblichen Arbeitszeit- und Ferienregelungen sowie bei einzelvertraglichen Lohn- und Akkordvereinbarungen. Einige der Einzelforderungen knüpften wiederum an die von Reichsarbeitsminister Bauer initiierten Schlichtungsvereinbarungen aus dem März und April an, wie ein Mitwirkungsrecht bei Einstellungen und Entlassungen. Es fällt jedoch auf, dass die Qualität der Rechte unterhalb der Schwelle der Mitbestimmung blieb und Kontrollrechte in der Produktion gegenüber den Betriebsleitungen vollständig fehlten.<sup>107</sup> Die Rechte, die die Gewerkschaften den Belegschaftsvertretungen zuerkennen wollten, fielen also insgesamt deutlich hinter den in den Arbeitskämpfen errungenen und in den Vereinbarungen verankerten Rechten zurück, woraus auf ein weiterbestehendes Misstrauen gegenüber den Betriebsräten geschlossen werden kann.

Heinrich August Winkler hat den Kurswechsel in der Rätefrage, die die Führung der freien Gewerkschaften im April 1919 vollzog, als einen Sieg jüngerer Gewerkschaftsführer wie des Vorsitzenden des Holzarbeiterverbandes, Theodor Leipart, über den von Carl Legien propagierten Konfrontationskurs gegenüber den Räten interpretiert.<sup>108</sup> Es wäre jedoch zu einfach, die Auseinandersetzung um die Rätefrage in den freien Gewerkschaften als einen reinen generationellen Konflikt darzutun, zumal Leipart und Legien altersmäßig nur wenige Jahre trennte. Winkler

---

105 In: Quellen zur Geschichte der deutschen Gewerkschaftsbewegung im 20. Jahrhundert, Bd. 1: Die Gewerkschaften in Weltkrieg und Revolution 1914–1919, S. 752 f.

106 Richtlinien über die künftige Wirksamkeit der Gewerkschaften, Punkt 7; in: Ebenda; Potthoff, Gewerkschaften, S. 135.

107 Potthoff, Betriebsräte, S. 18 f.

108 Heinrich August Winkler, Von der Revolution zur Stabilisierung. Arbeiter und Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik 1918 bis 1924, Berlin/Bonn 1984, S. 201.

übersieht auch, dass Legien der Kommission angehörte, die die Beschlussvorlage formuliert hatte, so dass er wohl den vermeintlichen Kurswechsel mittrug<sup>109</sup> – vermeintlich deshalb, weil aus den fast einstimmig gefassten Beschlüssen der Vorstandskonferenz kaum gefolgert werden kann, dass die Grundüberzeugungen der Gewerkschaftsvorsitzenden sich fundamental geändert hatten. Gegenüber den radikalen Betriebsräten bestand weiterhin ein großes Misstrauen, ja eine Ablehnung ihrer Vorstellungen. Aber die betrieblichen Interessenvertretungen ließen sich nicht alle über einen Kamm scheren. Der immense Anstieg der Mitgliedszahlen bei allen Gewerkschaften unterschiedlichster Richtungen – bei den freien Gewerkschaften von 1914 bis 1919 von 1,5 auf 7,3 Millionen, bei den christlichen Gewerkschaften von 218.000 auf 1 Million Mitglieder<sup>110</sup> – zeigte ja gerade, dass das Vertrauen großer Teile der Arbeiter- und Angestelltenschaft gegenüber den Organisationen weiterbestand – auch in den Betriebsvertretungen. Daran musste man anknüpfen und sie nicht pauschal verdammen. Unter den Gewerkschaftsvorsitzenden bestand vielmehr ein Konsens darin, dass die bisherigen, traditionellen Grundsätze nicht über Bord geworfen, sondern angesichts der aktuellen Situation modifiziert werden mussten. Letztendlich lief dies in gewisser Weise auf einen Etikettenschwindel hinaus: Die Betriebsräte wurden mit den alten Arbeiterausschüssen gleichgesetzt und sollten so in die Gewerkschaften integriert werden. Auch bei der überbetrieblichen Mitbestimmung vollzog man den gleichen „Kurswechsel“: Die alte Idee der Wirtschaftskammern, in der Repräsentanten der Gewerkschaften und Industrieverbände als Selbstverwaltungsorgane der Wirtschaft die sozialpolitischen und wirtschaftspolitischen Angelegenheiten behandeln sollten, wurde nun in ein System von paritätischen Wirtschaftsräten transferiert.<sup>111</sup> Was die betriebliche Interessenvertretung anbelangte, war mit diesem Schachzug aus gewerkschaftlicher Sicht zweierlei erreicht: Der Betriebsrat würde den Gewerkschaften nachgeordnet sein, und die Entwicklung seines Handlungsspielraumes würde zukünftig durch die Kollektivverträge unter der Kontrolle der Gewerkschaften (und der Arbeitgeberorganisationen) bleiben.

---

109 Schon am 24.2.1919 hatte sich Legien in einer ZAG-Besprechung dafür ausgesprochen, dass die Betriebsräte die Funktion der Arbeiter- und Angestelltenausschüsse übernehmen sollten, deren Aufgaben lediglich um ein Mitbestimmungsrecht bei betrieblichen Sozialeinrichtungen sowie bei Kündigungen erweitert werden sollten (Biber, Gewerkschaften, S. 668).

110 Michael Schneider, Kleine Geschichte der Gewerkschaften. Ihre Entwicklung in Deutschland von den Anfängen bis heute, Bonn 1989, S. 494.

111 Richtlinien über die künftige Wirksamkeit der Gewerkschaften, Punkt 10; in: Quellen zur Geschichte der deutschen Gewerkschaftsbewegung im 20. Jahrhundert, Bd. 1: Die Gewerkschaften in Weltkrieg und Revolution 1914–1919, S. 752 f.

## 2.3 Beratung und Verabschiedung des Betriebsrätegesetzes, Mai 1919 bis Januar 1920

### 2.3.1 Die vorparlamentarischen Entwurfsberatungen mit den Tarifverbänden

Nach der SPD-Parteikonferenz vom 22./23. März 1919 hatte Reichsarbeitsminister Bauer seinem noch im Aufbau befindlichen Ministerium den Auftrag erteilt, den Entwurf eines Betriebsrätegesetzes zu erstellen. Zuständig für die Arbeiten wurde die vom Geheimen Regierungsrat Johannes Fürchtegott Joseph Feig geleitete Unterabteilung I A für Arbeitsrecht. Die Ausformulierung eines BRG-Entwurfes im Reichsarbeitsministerium (RAM) wurde zunächst parallel zu der Erarbeitung eines Verfassungsartikels über die Räte vorangetrieben.<sup>112</sup> Nachdem Bauer am 29. März mit den Parteiführern der Mehrheitsparteien einen Konsens in dieser Frage gefunden hatte, befasste sich das Reichskabinett am 4. April mit der Verankerung der Arbeiterräte in der Verfassung.<sup>113</sup> Am gleichen Tage versandte Feig den ersten Entwurf eines Gesetzes über Betriebsräte an den Bauer und die RAM-Abteilungen, der 43 Paragraphen und 18 Seiten umfasste.<sup>114</sup> Im folgenden Monat wurden drei weitere – teilweise handschriftliche – Entwurfsversionen zu Papier gebracht,<sup>115</sup> bis am 5. Mai 1919 ein aus der Sicht des Reichsarbeitsministers zufriedenstellender „Vorentwurf“ eines Betriebsrätegesetzes erstellt war. Er stellte – wie Feig später erläuterte – den Versuch dar, die Forderungen der Arbeiterschaft nach über die Verordnung vom 23. Dezember 1918 hinausgehenden Rechte für die Betriebsräte und die dagegenstehenden Bedenken der Arbeitgeber in Einklang zu bringen.<sup>116</sup> Als Richtschnur dafür schienen dem RAM die Vereinbarungen und Schiedssprüche geeignet, die unter Bauers Leitung im März und April in Weimar und Berlin getroffen und nun sinngemäß im Vorentwurf aufgenommen worden waren.<sup>117</sup> Außerdem wurden die Bestimmungen einiger Demobilisierungs-Verordnungen vom Januar 1919 aufgegriffen, in denen den Arbeiter- und Angestelltenausschüssen

---

112 Vgl. hierzu die entsprechenden Vermerke in: BAArch, R 3901/3901; zur Genese des Räteartikels in der Reichsverfassung s. Gerhard A. Ritter, Die Entstehung des Räteartikels 165 der Weimarer Reichsverfassung; in: Historische Zeitschrift 258 (1994), S. 73–112.

113 Akten der Reichskanzlei, Kabinett Scheidemann, S. 131 f.

114 Entwurf eines Gesetzes über Betriebsräte, BAArch, R 3901/3481, Bl. 137 ff.

115 Vgl. die verschiedenen Versionen in: BAArch, R 3901/3481, Bl. 219 ff.

116 Niederschrift der Besprechung vom 15.5.1919 im Reichsarbeitsministerium betreffend den Vorentwurf eines Gesetzes für Betriebsräte, BAArch, R 3901/3481, Bl. 360–378; abgedruckt in: Mitteilungen der Vereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Nr. 14, 5.6.1919, S. 1–6.

117 Auch Georg Flatow, der im Juni 1919 seine Arbeit als für das Betriebsrätegesetz zuständige Referent im RAM aufnahm, leitete den Gesetzentwurf in einem Artikel vom August 1919 so her (Georg Flatow, Der Entwurf des Betriebsrätegesetzes; in: Das neue Reich, Nr. 21/1919 vom 17.8.1919, S. 3).

im Falle von Entlassungen eine Beteiligung zugebilligt worden war.<sup>118</sup> Der Vorentwurf wurde noch am 5. Mai an die Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften sowie an die Länderregierungen versandt – zusammen mit der Einladung zu einer Besprechung am 15. Mai 1919.<sup>119</sup> Das RAM reagierte damit auf die Forderung der ZAG, beim Gesetzgebungsprozess mitberücksichtigt zu werden.<sup>120</sup>

Von Anfang an enthielten die Gesetzesentwürfe Regelungen über die Entsendung von Vertretern der Belegschaften in die unternehmerischen Kontrollgremien – allerdings mit unterschiedlichen Akzentsetzungen.<sup>121</sup> Während der erste interne RAM-Entwurf bei den Aufgaben der Betriebsräte die Delegation „in die zur Leitung oder Überwachung der Bewirtschaftung eingesetzten Körperschaften“ nur „in den vergesellschafteten Unternehmungen“ vorsah, gingen die weiteren internen Entwürfe von einer Entsendung von ein oder zwei Betriebsratsvertreter in den Aufsichtsrat aus. Im offiziell verschickten „Vorentwurf“ der RAM vom 5. Mai kehrte das RAM aber dann wieder zu der ursprünglichen Formulierung des ersten Entwurfes zurück und bewegte sich damit auf der Linie der Eingabe der drei Richtungsgewerkschaften an den Reichskanzler zu Monopolunternehmen vom März 1917.<sup>122</sup>

Die erste Besprechung über den Entwurf zwischen Reichsarbeitsministerium, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften am 15. Mai 1919 geriet zu einer „Riesenversammlung“<sup>123</sup> von 103 Personen, in der auf Vorschlag von Bauer nur eine Generaldebatte über die Grundsätze des Vorentwurfs erfolgen sollte. Auch wenn Bauer und Feig mehrfach die Unverbindlichkeit und Vorläufigkeit des Referentenentwurfs betonten, wurden die Fronten schnell deutlich. Der Arbeitsminister erläuterte den Vorentwurf ganz im Sinne der Generalkommission der freien Ge-

118 Bedeutsam ist dabei insbesondere die „Verordnung über die Einstellung, Entlassung und Entlohnung während der Zeit der wirtschaftlichen Demobilisierung“ vom 4.1.1919 (RGBl., I, 1919, Nr. 3, S. 8 ff), die erstmals gesetzliche Kriterien für die Sozialauswahl bei vorzunehmenden Kündigungen definierte. Die Verordnung schrieb vor, dass die zur Entlassung kommenden Arbeitnehmer im Benehmen mit den jeweiligen Ausschüssen zu bestimmen seien – „unter Berücksichtigung des Lebens- und Dienstalters, des Familienstandes und sonstiger Verhältnisse“. Damit wurde die Grundlage für die Sozialauswahl bei Kündigungen geschaffen, die auch heute in der arbeitsrechtlichen Praxis Anwendung findet.

119 Einladung von Reichsarbeitsminister Bauer, 5.5.1919, BAArch R 43/I/2064, Bl. 29.

120 ZAG an RWiM Wissell, 5.4.1919, BAArch, R 3901/3484, Bl. 191.

121 Die Darstellung von Gloria Müller, der auch Plumpe folgt, dass erst auf gewerkschaftlichen Druck hin – insbesondere aufgrund der AfA – eine Aufsichtsratsentsendung im Gesetzgebungsprozess Einzug gehalten habe, ist nicht zu halten (Gloria Müller, Strukturwandel und Arbeitnehmerrechte. Die wirtschaftliche Mitbestimmung in der Eisen- und Stahlindustrie 1945–1975, Essen 1991, S. 120; Plumpe, Mitbestimmung, S. 41).

122 Entwurf eines Gesetzes über Betriebsräte, 5.5.1919, BAArch, R 43/I/2064, Bl. 30 ff.

123 Oertzen, Betriebsräte, S. 158.

werkschaften: Die Gesetzgebung könne nur einen Rahmen schaffen, innerhalb dessen sich „der soziale Fortschritt durch die eigenen Bestrebungen der Interessen organisch weiter zu entwickeln habe. Besondere Bedeutung würden bei dieser Entwicklung nach wie vor die Tarifverträge haben.“ So verwundert es nicht, dass der Vertreter der Generalkommission Wilhelm Jansson „die Vorlage grundsätzlich als ausreichend“ ansah – auch wenn er dies nicht als offizielle Stellungnahme der Generalkommission, sondern als seine persönliche Meinung abschwächte. Heftige Kritik wurde von den Angestelltenorganisationen und den christlichen Gewerkschaften geäußert. Siegfried Aufhäuser von der Arbeitsgemeinschaft freier Angestelltenverbände (AfA) beklagte sich pauschal darüber, dass der Gesetzentwurf weit hinter den in Weimar und Berlin vereinbarten Rechten zurückbliebe. Franz Röhr von den christlichen Gewerkschaften bemängelte grundsätzlich, dass „das Wort Betriebsrat im Sinne des vorliegenden Entwurfs lediglich eine äußerliche Umtaufung der alten Arbeiter- und Angestelltenausschüsse darstelle, nicht aber, wie es die ausdrückliche Forderung der Arbeiterschaft sei, die Anbahnung einer neuen Arbeitsverfassung“. Die Betriebsräte – so Röhr weiter – verlangten nach einer Teilnahme der Arbeitnehmer „an der Leitung der Produktion“ und müssten deshalb mit den Unternehmern gleichgestellt werden, um „den so schwer vermissten seelischen Ausgleich zwischen allen produktiv tätigen Kräften“ herbeizuführen. Die Vertreter der Unternehmerschaft äußerten sich inhaltlich nicht zu dem Vorentwurf, da Reichsarbeitsminister Bauer angekündigt hatte, die Beratungen in einer Kommission weiterzuführen, zu der die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände je acht Vertreter benennen sollten.<sup>124</sup>

Die unterschiedlichen Meinungen zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften stießen in der paritätisch besetzten Kommission aufeinander, die zwischen dem 27. Mai und 6. Juni in mehreren Sitzungen den Vorentwurf beriet.<sup>125</sup> Es erstaunt schon, dass von Unternehmenseite zunächst nur verhalten Kritik geäußert wurde. Nach einer Vorstandssitzung am 22. Mai erklärte der Reichsverband der deutschen Industrie (RDI) sogar, der Gesetzentwurf sei „in mehrfacher Hinsicht nicht ganz so bedenklich wie man vorher befürchten mußte“. Kritikpunkte waren vor allem die niedrigen Alters- und Betriebszugehörigkeitsgrenzen beim passiven Wahlrecht, die Einblickmöglichkeiten in Betriebsgeheimnisse sowie insbesondere die aus Sicht der Unternehmer zu weitgehenden Rechte der Betriebsräte,

---

124 Niederschrift über die Besprechung vom 15.5.1919 im Reichsarbeitsministerium betreffend den Vorentwurf eines Gesetzes über Betriebsräte, BAArch, R 3901/3481, Bl. 360–378; Potthoff, Gewerkschaften, S. 143 ff.

125 Protokolle in: BAArch, R 3901/3483, Bl. 196 ff; abgedruckt in: Mitteilungen der Vereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Nr. 16 vom 17.6.1919, S. 1–13.

insbesondere bei Einstellungen und Entlassungen.<sup>126</sup> Am Schluss der Kommissionsverhandlungen sagte das RAM zu, die Diskussionsergebnisse bis Juni in einen überarbeiteten Gesetzentwurf einzuarbeiten. Ein Kompromiss zwischen den Arbeitsmarktparteien und dem RAM schien in Reichweite.

Die Veröffentlichung des „Vorentwurfs“ löste eine Welle von Eingaben an das RAM aus.<sup>127</sup> Schon am 19. Mai hatte der Gesamtverband der christlichen Gewerkschaften erste Abänderungsvorschläge eingereicht. In seiner vom Misstrauen gegenüber den Betriebsräten geprägten Stellungnahme forderte er einen stärkeren Einfluss der Gewerkschaften in den Betrieben. So sollten die Betriebsräte „in ihrem Wirken nur ausführende Organe der anerkannten wirtschaftlichen Vereinigungen“ sein, und die zu benennenden Vertreter der Arbeiterschaft in den Unternehmenskontrollorganen sollten nicht von den Betriebsräten, sondern von den Gewerkschaften benannt werden, um die Gefahr zu beseitigen, „dass unfähige Vertreter vorgeschlagen werden“.<sup>128</sup> Die AfA ging in ihrer Stellungnahme vom 11. Juni auf das wirtschaftliche Mitbestimmungsrecht der Betriebsräte ein. Aufhäuser lehnte in seinem Schreiben eine Entsendung von Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsrat pauschal ab und forderte stattdessen – anknüpfend an die Forderungen aus der Betriebsrätebewegung nach betrieblicher Kontrolle: „Der Betriebsrat soll die gesamte Betriebsführung kontrollieren und in der Werksleitung mitwirken.“<sup>129</sup> Die Betriebsräte sollten also als „gleichberechtigte Mitglieder in die Betriebsleitungen“ aufgenommen werden.<sup>130</sup>

Der selbst gesteckte Zeitplan des RAM für die Überarbeitung des Gesetzentwurfes ließ sich nicht einhalten. Dafür gab es verschiedene Gründe. Seit Mitte Mai nahmen die Versailler Friedensverhandlungen das Reichskabinett voll in Anspruch. An der Uneinigkeit in der Frage des Friedensvertrages scheiterte schließlich die Regierung Scheidemann, und unter dem neuen Kanzler Gustav Bauer wurde Alexander Schlicke, der langjährige Verbandsvorsitzende des DMV, Reichsarbeitsminister. Nachdem die Nationalversammlung am 22. Juni die neue Reichsregierung

126 Der Gesetzentwurf über die Betriebsräte; in: Veröffentlichungen des Reichsverbandes der deutschen Industrie, 2. Heft, Juni 1919, S. 5 ff; Plumpe, Mitbestimmung, S. 41; Stephanie Wolff-Rohé, Der Reichsverband der Deutschen Industrie 1919–1924/25, Frankfurt a. M. u. a. 2001, S. 129 ff. S. auch Winkler, Revolution, S. 284, der allerdings Vorentwurf und zweiten Referentenentwurf zeitlich falsch einordnet und z. T. verwechselt.

127 Vgl. die Flut der Eingaben von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden und Belegschaftsvertretungen in BArch, R 3901/3491–3501.

128 Gesamtverband der christlichen Gewerkschaften, Änderungsvorschläge zum Gesetzentwurf über Betriebsräte, BArch, R 3901/3482, Bl. 4.

129 Aufhäuser an Feig, 11.6.1919, BArch, R 3901/3495, Bl. 148–151.

130 Siegfried Aufhäuser, Im Aufsichtsrat, in: BRZ 1922/Nr. 8, S. 232.

bevollmächtigt hatte, den Versailler Vertrag zu unterzeichnen, konnte sie sich auch wieder anderen Themen zuwenden.<sup>131</sup>

Schlicke wartete nun aber zunächst den Kongress der freien Gewerkschaften ab, der vom 30. Juni bis zum 5. Juli in Nürnberg die Rätefrage diskutierte. Richard Müller, die führende Person der Berliner Betriebsrätebewegung, vertrat auf dem Kongress die Gewerkschaftsopposition. Sein Antrag zielte darauf ab, den Betriebsrat zum eigentlichen Kontrollorgan im Unternehmen und zur Basis eines wirtschaftlichen Räteystems zu machen. Den Vorentwurf des Betriebsrätegesetz lehnte er kategorisch als „Schutzgesetz für die Unternehmer“ ab.<sup>132</sup> Theodor Leipart brachte die „Richtlinien über die künftige Wirksamkeit der Gewerkschaften“ und die „Bestimmungen über die Betriebsräte“, die die Vorstandskonferenz am 25. April verabschiedet hatte, als Beschlussvorlage auf der Konferenz ein. Sie fand eine deutliche Mehrheit von zwei Dritteln der Delegierten.<sup>133</sup> Leipart empfahl in seinem Vortrag, nicht auf den Gesetzentwurf zum Betriebsrätegesetz zu warten, sondern schon jetzt Mindestbestimmungen über die Aufgaben, Rechte und Pflichten der Betriebsräte in Tarifverträgen durchzusetzen. Dies lag in der bisherigen freigewerkschaftlichen Doktrin, die den Kollektivvereinbarungen die Mitbestimmungskompetenz zuwies. Leipart reflektierte dabei aber wohl Bestimmungen in Tarifvereinbarungen, die in den Wochen zuvor abgeschlossen worden waren und den Betriebsvertretungen Mitbestimmungsrechte einräumten.<sup>134</sup> Die Betriebsräte müssten – so Leipart weiter – frei und ungebunden sein und „die reinen Arbeiterinteressen wahrnehmen“. Deshalb sprach er sich gegen eine Kontrollfunktion für die Betriebsräte gegenüber der Betriebsleitung – und damit auch gegen eine Beteiligung der Betriebsräte im Aufsichtsrat – aus: „Wir wollen nicht an der Leitung, an der Verwaltung der Betriebe, nicht unmittelbar an der Produktion selbst beteiligt sein, wir wollen uns nicht

---

131 Hans Mommsen, *Die verspielte Freiheit. Der Weg der Republik von Weimar in den Untergang 1918 bis 1933*, Frankfurt am Main/Berlin 1990, S. 84 ff.

132 Protokoll der Verhandlungen des zehnten Kongresses der Gewerkschaften Deutschlands. Abgehalten zu Nürnberg vom 30. Juni bis 5. Juli 1919, Berlin 1919, S. 442 f.

133 Ebenda, S. 500 f.

134 So war neben den schon dargestellten Vereinbarungen für die Metallindustrie, die Banken und die Versicherungen am 30. April ein Tarifvertrag für den Berliner Eisen-, Stahl- und Werkzeughandel (Tarifvertrag zwischen der Ortsgruppe Berlin des Arbeitgeberverbandes des Eisen-, Eisenwaren-, Gußwaren-, Draht- und Drahtstifte-, Stahl-, Röhren-, Werkzeug- und Werkzeugmaschinen-Handels und dem Gewerkschaftsbund kaufmännischer Angestellten-Verbände, 30.4.1919, BACh, 3901/3482, Bl. 72 ff) sowie Mitte Juni für die Berliner Bekleidungsindustrie ein Mitbestimmungstarifvertrag abgeschlossen worden (Vereinbarung über die Tätigkeit der Angestellten-Ausschüsse in den einzelnen Betrieben für Gross-Berlin, o. D., BACh, R 3901/3492, Bl. 99 ff), und in Leipzig hatte der DMV einen Tarifvertrag abgeschlossen, nach dem die Arbeiterräte ein Mitbestimmungsrecht bei der Eingruppierung von Akkordarbeitern erhielten (Weber, Sozialpartnerschaft, S. 316).

binden lassen durch eine solche direkte Beziehung mit der Betriebsleitung oder Verwaltung“.<sup>135</sup>

Mit den Beschlüssen des Kongresses der freien Gewerkschaften war für Reichsarbeitsminister Schlicke der Weg für die weitere vorparlamentarische Beratung des BRG-Entwurfes frei. Der zweite, überarbeitete Referentenentwurf mit 56 Paragrafen lag intern im RAM am 1. Juli vor. Er zeichnete sich durch eine stringendere Gliederung aus; was die Betriebsratsrechte anbelangte, folgte er der Generallinie des „Vorentwurfs“ mit zwei entscheidenden Ausnahmen: Für Kapitalgesellschaften sah er für die Betriebsräte die Möglichkeit vor, eine Einsichtnahme in Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung zu verlangen, sowie die Entsendung von ein bis zwei Betriebsräten in deren Aufsichtsräte. Der entsprechende Absatz des Gesetzesentwurf lautete: Der Betriebsrat hat „in Unternehmen, für die ein Aufsichtsrat besteht, nach Maßgabe eines besonderen hierfür zu erlassenen Gesetzes einen oder zwei Vertreter in den Aufsichtsrat zu entsenden, welche mit den übrigen Mitgliedern des Aufsichtsrates gleiche Rechte und Pflichten, jedoch keine Vertretungsmacht und keinen Anspruch auf eine andere Vergütung als eine Aufsichtsratsentschädigung haben.“<sup>136</sup> Damit hatte sich der Bezugspunkt für die Aufsichtsratsentsendung entscheidend verschoben: Hatten die Bestimmungen des „Referentenentwurfes“ vom Mai 1919 den Zweck, die Beteiligung der Arbeitnehmerschaft in den Kontrollgremien der sozialisierten Betrieben festzulegen, so sollten jetzt alle privaten Unternehmungen mit einem Aufsichtsrat der Betriebsratsentsendung unterworfen werden. Der mit der Abfassung des Gesetzes im RAM beauftragte Referent Flatow erläuterte Mitte August in einem Artikel in der sozialdemokratischen „Neuen Zeit“, dass die Entsendungsbestimmung dem österreichischen Betriebsrätegesetz vom 15. Mai 1919 entlehnt worden sei.<sup>137</sup> Am 3. Juli ließ Schlicke sich vom Reichskabi-

135 Protokoll der Verhandlungen des zehnten Kongresses der Gewerkschaften Deutschlands, S. 431 ff.

136 Gesetz über Betriebsräte, Reichsanzeiger, 9.8.1919; Der zweite Entwurf des Betriebsrätegesetzes, in: Zentralblatt der christlichen Gewerkschaften Nr. 16, 4.8.1919, S. 121 f; Reichhold, Betriebsverfassung, S. 266 ff.

137 Georg Flatow, Der Gesetzesentwurf über die Organisation der Betriebsräte (II); in: Die Neue Zeit, 37. Jg. (1918/19), H. 20, vom 15.8.1919, S. 476 sowie ders. Betriebsrätegesetz, 12. Aufl., S. 231. Die gleiche Interpretation findet sich bei Aufhäuser, Aufsichtsrat, S. 252. Der entsprechende Paragraph findet sich in § 3, Ziffer 11 des Österreichischen Gesetzes betreffend die Errichtung von Betriebsräten vom 15.5.1919, StGBI. 283/1919. Den Hintergrund für die Übernahme der Bestimmung des österreichischen BRG bildeten die Verhandlungen über einen zukünftigen staatsrechtlichen Anschluss von Österreich an das Deutsche Reich, die seit dem Frühjahr 1919 stattfanden und auf eine Rechtsangleichung insbesondere auf sozialpolitischem Gebiet zielten (Jürgen Nautz, Tarifvertrag und „Anschluß“. Das Projekt einer gemeinsamen Tarifrechtsreform in Deutschland und Österreich 1919–1931; in: AfS 31 (1991), S. 124 ff). Zur Entstehung des österreichischen BRG s. Judit Garamvölgyi, Betriebsräte und sozialer Wandel in Österreich 1919/1920. Studien zur Konstituierungsphase der österreichischen Betriebsräte, München 1983, S. 109 ff.

nett einen Freibrief für weitere Verhandlungen mit der paritätischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerkommission geben, der er drei Tage später den überarbeiteten Entwurf zustellte.<sup>138</sup> Das Kabinett beschloss gleichzeitig einen engen Zeitplan für das parlamentarische Verfahren; das Gesetz sollte „noch im Juli eingebracht und möglichst noch vor den Ferien, die ab dem 22. August vorgesehen waren, verabschiedet werden“.<sup>139</sup>

Noch vor Aufnahme der Gespräche des RAM mit den Arbeitsmarktparteien brach auf Seiten der Unternehmerschaft eine Welle der Entrüstung über die Bestimmungen des neuen BRG-Entwurfs aus. Carl Friedrich von Siemens, der schon bei den Verhandlungen im Mai auf Arbeitgeberseite beteiligt war, begründete dies damit, dass der zweite Entwurf die Einwände der Industrie unberücksichtigt gelassen, in Gegenteil sogar „zahlreiche außerordentliche Verschärfungen und Erschwernisse“ gebracht habe, wozu er u. a. die Aufsichtsratsentsendung und die Bilanzvorlage zählte.<sup>140</sup> Den ersten Protestschritt tat der Deutschen Industrie- und Handelstag (DIHT), auf dessen Hauptausschusssitzung am 4./5. Juli die unterschiedlichen Industriellenmeinungen aufeinanderstießen. Während der Vorstandsvorsitzende der Bayer-Werke Carl Duisberg Verständnis für die Einräumung von Mitwirkungsrechten der Arbeiter, z. B. bei Entlassungen und bei der Einführung neuer Arbeits- und Entlohnungsmethoden, zeigte, plädierte der Direktor des Magdeburger Krupp-Grusonwerkes und Vorsitzende der Vereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände (VDA) Kurt Sorge für einen harten Ablehnungskurs. Die gesetzliche Einführung der Betriebsräte bedeute „die Anbahnung der sogenannten parlamentarischen Fabrikleitung [...], eine demokratische Utopie, deren Einführung meines Erachtens den Rückgang, mindestens aber den Stillstand jeder blühenden Industrie bedeuten müsste; denn wirtschaftliche und technische Fortschritte werden immer nur durch Leistungen einzelner tüchtiger Männer, niemals durch Beratungen und Erörterung im Kreise von Räten erreicht werden.“<sup>141</sup> Der DIHT-Hauptausschuss folgte seinem Votum, indem er erklärte, dass der BRG-Entwurf, der in seinen Bestimmungen weit über die berechnete Mitwirkung der Arbeitnehmer hinausginge, „die Gefahren schwerer Erschütterungen des gesamten Wirtschaftslebens“ in sich berge. Er bekundete seine „berechnete Befürchtung, dass solche Maßnahmen die erste Etappe zur Ausschaltung des freien Unternehmertums darstellen, mindestens aber

---

138 Telegramm VDESI an Reichskanzlei, 10.7.1919, BArch, R 43/1/2064, Bl. 111.

139 Akten der Reichskanzlei. Das Kabinett Bauer. 21.6.1919 bis 27.3.1920, Boppard am Rhein 1980, S. 49.

140 Beratungen über den Gesetzentwurf über Betriebsräte, 24. September 1919, Berlin. Veröffentlichungen des RDI, 7. Heft, Oktober 1919, S. 5.

141 DIHT, Bericht über die Sitzung des Hauptausschusses vom 4. und 5. Juli 1919. Mitteilungen an die Mitglieder, 59. Jg., Nr. 10 vom 9.8.1919, BArch, R 3901/3493, Bl. 38 ff.

zu einem bedenklichen Dilettantismus führen würden, der in der jetzigen Zeit mehr als je von Industrie und Handel fern zu halten ist“.<sup>142</sup>

Das war erst der Anfang der Welle von Protestschreiben aus der Industrie, Handel und Landwirtschaft, die sich nun mit polemischen Angriffen gegen das Betriebsrätegesetz übersteigerten. Ein erstes Zeichen dafür hatte der kleine Verein Deutscher Riemenleder-Gerber in einer Eingabe an den Reichspräsidenten vom 5. Juli gesetzt, indem er prophezeite, dass mit dem Betriebsrätegesetz „das ganze Geschäftsleben in sich zugrundegehen“ würde: „Das ganze Rätssystem ist eine krankhafte Erscheinung. Die acht Monate der Revolution haben doch zu Genüge gezeigt, wohin dieses Rätssystem führt. Es führt Deutschland an den Abgrund.“<sup>143</sup> Der RAM-Referent Georg Flatow fasste Anfang August die Kritik der Arbeitgeber dahingehend zusammen, dass sie in „zahllosen Erklärungen“ betonten, „der Entwurf bedeute den Tod der Wirtschaft, die Erstickung jeder persönlichen Initiative, jeder Unternehmungslust und das Ende der Freizügigkeit“.<sup>144</sup>

Vor diesem Hintergrund war der Versuch des RAM, eine Einigung zwischen den Gewerkschaften und den Arbeitgeberverbänden zu erzielen, von vornherein zum Scheitern verurteilt. Zwar folgten die Arbeitsmarktparteien der Einladung Schlickes zur Besprechung des zweiten Referentenentwurfs, aber die Arbeitgeberverbände erklärten am 11. Juli, dem dritten Verhandlungstag, den Abbruch der Gespräche. Sie zeigten sich verärgert darüber, dass „die die in den früheren Beratungen von ihnen hervorgehobenen und begründeten schweren Bedenken so gut wie gar nicht berücksichtigt seien“ und der neue Entwurf Änderungen enthalte, die zusätzliche Erschwernisse bringe. Deshalb könnten sie eine Verantwortung für den Inhalt des Gesetzentwurfes nicht übernehmen.<sup>145</sup>

Dies war für Reichsarbeitsminister Schlicke der zweite politische Rückschlag innerhalb von nur zwei Tagen. Am 9. und 10. Juli hatte das RAM eine Konferenz mit dem Zentralrat der deutschen sozialistischen Republik in Berlin über das Betriebsrätegesetz abgehalten. Die Konferenz war von Hamburger Betriebsräten angeregt worden, nachdem der Vorsitzende des Zentralrates Max Cohen (MSPD) die Einladung von Bauer zur Teilnahme an der Besprechung über den Vorentwurf am 15. Mai abgelehnt und auf einem exklusiven Gesprächstermin zwischen RAM

---

142 Erklärung über Betriebsräte. Vom Hauptausschuss des DIHT, 5.7.1919, BArch, R 3901/3494, Bl. 159.

143 Verein Deutscher Riemenleder-Gerber an den Reichspräsidenten, 5.7.1919, BArch, R 3901/3492, Bl. 222 ff.

144 Flatow, Entwurf, S. 3.

145 Niederschrift über die zweite Lesung des Referentenentwurfs des Gesetzes über die Betriebsräte im RAM am 7.7.1919, BArch, R 3901/3484, Bl. 132–148 sowie Protokoll über die Sitzung am 11.7.1919, ebenda, Bl. 152–174; Erklärung der Arbeitgeber: Bl. 154. Im Gegensatz dazu heben Däubler und Kittner die Bereitschaft der Arbeitgeber hervor, sich auf einen „konsentierten Text“ des BRG-Entwurfs einzulassen (Däubler/Kittner, Geschichte, S. 173).

und Zentralrat bestanden hatte.<sup>146</sup> Eine Hamburger Betriebsrätekonferenz hatte Ende Mai den Vorentwurf abgelehnt. Seine Verwirklichung würde „das Letzte der Errungenschaften der deutschen Revolution nehmen“ und Unternehmern und Kapital „die Macht des gesamten Wirtschaftslebens überlassen“. Der Zentralrat wurde aufgefordert, Stellung zum Entwurf zu beziehen und eine eigene Gesetzesvorlage zu erarbeiten.<sup>147</sup>

An der Konferenz, zu der noch Bauer eingeladen hatte<sup>148</sup>, nahmen 28 vom Zentralrat benannte Betriebsräte aus dem gesamten Reich teil, zwei Drittel von ihnen waren Mitglieder der USPD. Die Delegierten hatten sich am Vortag der Konferenz auf einen Alternativentwurf über die Rechte der Betriebsräte gegenüber dem Vorentwurf geeinigt, in dem sie als „Mindestforderung“ „das volle Kontroll- und Mitbestimmungsrecht in *allen* Angelegenheiten des Betriebes und Verwaltung des Unternehmens“ verlangten.<sup>149</sup> Untersetzt wurde diese Generalforderung mit elf Einzelpunkten, darunter auch das Kontrollrecht, in Aktiengesellschaften je zwei Vertreter des Betriebsrats in die Direktion bzw. Vorstand und in den Aufsichtsrat zu entsenden.<sup>150</sup> Dies lag ganz auf der Linie des Zentralrates, der in der Zwischenzeit auch den 2. Entwurf mit der Begründung abgelehnt hatte, dass er wiederum nur die Ausgestaltung der Betriebsräte zu Arbeiterausschüssen bringe, während die Betriebsräte „Organe sein sollten, die bei der Überführung der kapitalistischen in die sozialistische Wirtschaft mitzuwirken hätten.“<sup>151</sup> Eine Verständigung kam auf der Konferenz nicht zustande, da das RAM nicht bereit war, die Forderungen nach dem „vollen Kontroll- und Mitbestimmungsrecht“ für Betriebsräte zu akzeptieren.<sup>152</sup> Nach den handschriftlichen Aufzeichnungen des teilnehmenden RAM-Referenten Flatow brach die Mehrheit der Betriebsräte das Gespräch am zweiten Tage abrupt ab, nachdem es Arbeitsminister Schlicke mit dem Verweis auf den parlamentarischen Gesetzesprozess abgelehnt hatte, eine verbindliche Zusage zu geben, die Forderungen der Delegation in das Gesetz zu übernehmen.<sup>153</sup> Das RAM hatte nun

---

146 Zentralrat der deutschen sozialistischen Republik an RAM, 13.5.1919, BArch, R 3901/3483, Bl. 108; Besprechungsprotokoll Feig mit der Delegation der Hamburger Betriebsräte, 4.6.1919 mit Einverständnispapare von Bauer, BArch, R 3901/3483, Bl. 151 f; Potthoff, Betriebsräte, S. 19.

147 Resolution der Betriebsrätekonferenz Gross-Hamburg, 30.5.1919, BArch, R 3901/3483, Bl. 183 f.

148 RAM Bauer an den „Zentralrat der deutschen Republik“ (sic!), 5.6.1919, BArch, R 3901/3483, Bl. 334.

149 Erklärung der „Vertreter der Betriebsräte Deutschlands“, 8.7.1919, BArch, R 3901/3482, Bl. 7 (Hervorhebung im Original); Oertzen, Betriebsräte, S. 161 f.

150 Erklärung der „Vertreter der Betriebsräte Deutschlands“, 8.7.1919, BArch, R 3901/3482, Bl. 8.

151 Preller, Sozialpolitik, S. 249.

152 Pressemitteilung des RAM, 10.7.1919, BArch, R 3901/3481, Bl. 358 f. Die Presseerklärung des Zentralrates ist auszugsweise wiedergegeben in: Oertzen, Betriebsräte, S. 160.

153 Protokoll über die Sitzung vom 9. und 10.7.1919 mit den Betriebsräten, BArch, R 3901/3484, Bl. 113 ff.

beim Betriebsrätegesetz zwei offene Flanken – gegenüber der Unternehmerschaft einerseits sowie gegenüber der radikalen Betriebsrätebewegung und der USPD und KPD andererseits.

### 2.3.2 Die parlamentarischen Beratungen

Am 10. Juli erreichte die Reichskanzlei ein Eiltelegramm von Jacob W. Reichert. Der Geschäftsführer des Vereins Deutscher Eisen- und Stahlindustrieller (VDE-SI) erhob „schärfsten Protest gegen die vom Reichsarbeitsministerium überstürzt geplante Verabschiedung des Gesetzes vor der für Mitte des Monats in Aussicht gestellte Vertagung der Nationalversammlung“.<sup>154</sup> Es war der Versuch der Schwerindustrie, auf Zeit zu setzen. Doch der am 3. Juli vom Kabinett verabschiedete Zeitplan war zu diesem Zeitpunkt schon Makulatur geworden, denn nun taten sich in der Regierung Konflikte auf. Als Schlicke am 30. Juli im Reichskabinett seinen Gesetzentwurf erläuterte, machte der preußische Minister für öffentliche Arbeiten, Carl Gustav Rudolf Oeser (Deutsche Demokratische Partei – DDP), in einigen Punkten Bedenken geltend. Auch wenn es aus dem Kabinettsprotokoll nicht deutlich wurde, so stand im Zentrum seiner Kritik die vorgesehene Einbeziehung des öffentlichen Dienstes, insbesondere der Beamten, in das Betriebsrätegesetz, wie er es in einem Schreiben vom 4. August an Reichsministerpräsident Bauer nachträglich präziserte: Der Entwurf – so sein Urteil – sei „in seiner jetzigen Gestalt für die Verwaltungen und Betriebe des Staates ohne entsprechende Berücksichtigung ihrer Eigenart unerträglich und unannehmbar“. Man einigte sich darauf, Referentenbesprechungen durchzuführen, die in den folgenden Tagen stattfanden.<sup>155</sup>

Das Gesetz stand am 5. August erneut auf der Tagesordnung des Kabinetts, eine Beschlussfassung wurde allerdings erneut vertagt, nachdem der Preußische Minister für Handel und Gewerbe, Otto Fischbeck (DDP), den absurden Vorwurf erhob, „der Entwurf bedeute den organisierten Bolschewismus“, da er nur Rechte, aber keine Pflichten für die Betriebsvertretungen festschreibe. Außerdem forderte Fischbeck die Verankerung einer stärkeren Verbindung zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften.<sup>156</sup> Nach Vornahme einiger Änderungen in einer weiteren Ressortbesprechung verabschiedete das Kabinett schließlich den Gesetzentwurf in seiner darauffolgenden Sitzung am 7. August 1919.<sup>157</sup>

---

154 Telegramm VDESI an Reichskanzlei, 10.7.1919; BArch, R 43/1/2064, Bl. 111.

155 Akten der Reichskanzlei, Kabinett Bauer, S. 156–158; Protokoll der Besprechungen des RAM, Reichsschatzministeriums und des preußischen Ministeriums für öffentliche Arbeiten, 31.7./1.8.1919, BArch, R 3901/3485, Bl. 2 ff; Plumpe, Mitbestimmung, S. 42.

156 Akten der Reichskanzlei, Kabinett Bauer, S. 168 f; Plumpe, Mitbestimmung, S. 42.

157 Akten der Reichskanzlei, Kabinett Bauer, S. 170.

Noch am gleichen Tag versandte das RAM das Gesetz an den Staatenausschuss. Erstmals begründete das Ministerium darin das Entsendungsrecht des Betriebsrats in den Aufsichtsrat. Diese Bestimmung sei eine „Neuerung völlig grundsätzlicher Art“, welche das im Gesetzentwurf „im allgemeinen gewährte Mitberatungsrecht in ein Mitbestimmungsrecht“ verwandele. Die Bestimmung werde „in der Überzeugung vorgeschlagen, daß nichts so sehr die Arbeitsfreudigkeit, das Verantwortungsgefühl und das Interesse an der Hebung der Betriebsleistungen und des Ertrages zu steigern geeignet ist, als die verantwortliche Mitwirkung an der obersten Leitung des Unternehmens, daß solche jeder äußerlichen Kontrolle bei weitem überlegen ... ist“.<sup>158</sup> Dies bedeutete eine deutliche Abwendung von dem Kontrollgedanken, den die Betriebsrätebewegung in der Aufsichtsratsbeteiligung gesehen hatte, hin zu dem neuen Ziel einer Effizienzsteigerung durch Partizipation der Arbeitnehmerschaft in den unternehmerischen Kontrollgremien.

Der Staatsrat machte in seiner Sitzung am 16. August nur wenige Änderungen im Gesetzentwurf geltend; das aktive und passive Wahlalter wurde auf 20 bzw. auf 24 Jahre erhöht, und die Amtszeit des Betriebsrates auf zwei Jahre angehoben.<sup>159</sup> Der so geänderte Gesetzestext wurde noch am gleichen Tag der Nationalversammlung zugeleitet.<sup>160</sup> Schon zuvor hatte der Ältestenausschuss der Nationalversammlung beschlossen, dass die erste Lesung in der Zeit nach dem 20. August stattfinden sollte.<sup>161</sup>

Am 11. August 1919 verabschiedete die Nationalversammlung die Reichsverfassung. Der Verfassungs-Artikel 165 enthielt die für das Betriebsrätegesetz wichtige Vorentscheidung, dass die Arbeiter und Angestellten „gleichberechtigt in Gemeinschaft mit den Unternehmern an der Regelung der Lohn- und Arbeitsbedingungen sowie an der gesamten wirtschaftlichen Entwicklung der produktiven Kräfte“ mitwirken sollten und „zur Wahrnehmung ihrer sozialen und wirtschaftlichen Interessen gesetzliche Vertretungen in Betriebsarbeiterräten sowie in nach Wirt-

---

158 Gesetz über Betriebsräte. Staatenausschuß-Drucksache Nr. 164 vom 7. 8.1919, BArch, R 3901/3485, Bl.33. Dieser Passus wurde zu einer Standardbegründung, die vom RAM bei den nächsten Gesetzentwürfen bis hin zum Aufsichtsratsentsendegesetz immer wieder verwendet werden sollte (z. B. Überarbeiteter Gesetzentwurf zum § 70 des BRG, BArch, R 3901/489, Bl. 240–245; vgl. Plumpe, Mitbestimmung, S. 53).

159 Berthelot, Betriebsräte, S. 28 f.

160 Verhandlungen der Verfassungsgebenden Deutschen Nationalversammlung, Bd. 338, Anlagen zu den Stenographischen Berichten, Berlin 1920, Nr. 928 – mit gleichlautender Begründung wie die Staatenausschuß-Drucksache. Zu weiteren geringfügigen Änderungen vgl. Das Betriebsrätegesetz und seine Einzelbestimmungen mit Erläuterungen und Mustern. Hg. vom Reichsverband der Deutschen Industrie und der Vereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, o. O. o. J. [Berlin 1920], S. 48.

161 Plumpe, Mitbestimmung, S. 43.

schaftsgebieten gegliederten Bezirksarbeiterräten und in einem Reicharbeiterrat“ erhalten sollten.<sup>162</sup>

Am Morgen des 21. August befasste sich die Nationalversammlung in ihrer letzten Sitzung in Weimar mit dem Gesetzentwurf zum Betriebsrätegesetz – am Nachmittag sollte die Vereidigung von Friedrich Ebert zum Reichspräsidenten erfolgen, Nationalversammlung und Kabinett sollten danach nach Berlin zurückkehren. Arbeitsminister Schlicke begründete den Gesetzentwurf damit, dass er dem Gedanken der Parität von Arbeitnehmern und Unternehmer und der „Arbeitsgemeinschaft aller am Arbeitsprozeß beteiligten Menschen“ folge. Er sei ein erster Schritt, den Verfassungsanspruch des Artikel 165 in den Betrieben umzusetzen, weitere Gesetzesvorlagen über die überbetriebliche Interessenvertretung durch Arbeiterräte und Wirtschaftsräte würden noch im Laufe des Jahres 1919 folgen.<sup>163</sup> Dies war überaus optimistisch, denn schon der Entwurf des Betriebsrätegesetzes stieß im parlamentarischen Beratungsverfahren bald auf erheblichen Widerstand.

Nach der Sommerpause, Ende September, nahm der Ausschuss für soziale Angelegenheiten der Nationalversammlung seine Beratungen über den Gesetzentwurf auf. Sie standen von Anfang an unter dem Druck der politischen Ereignisse. Die in sich zerstrittene linksliberale DDP war wegen des Versailler Vertrages aus der Regierungskoalition ausgeschieden, verhandelte aber seit September mit SPD und Zentrum über ihren Wiedereintritt. Die sozialdemokratische Fraktion, die eine Erweiterung des Regierungsbündnisses befürwortete, ließ der DDP im Anbetracht deren bisherige Angriffe auf die Bestimmungen des BRG-Entwurfes am 30. September wissen, dass der eingebrachte Text das Minimum dessen sei, was sie wünsche.<sup>164</sup> Am 3. Oktober traten die Demokraten wieder in die Regierung ein, versuchten im sozialpolitischen Ausschuss jedoch wenig später den Gesetzentwurf zu torpedieren. Der DDP-Abgeordnete Anton Erkelenz, der Vorsitzende der Hirsch-Dunckerschen Gewerkvereine, brachte einen als Gegenentwurf gedachten „Gesetzentwurf betreffend die Arbeitsverfassung in den Betrieben“ ein, der den Betriebsrat nicht als Interessenvertretung der Arbeitnehmer, sondern als gemeinsames, von Arbeitgebern und Gewerkschaften paritätisch besetztes Betriebsgremium als „Parlament“ des Unternehmens definierte.<sup>165</sup> Erst ein Ultimatum von Reichskanzler Bauer, im Falle der Torpedierung des Betriebsrätegesetzes durch die DDP seinen Rücktritt einzureichen, veranlasste die Demokraten ihre Taktik zu ändern. Sie nutzten nun ihre

---

162 Reichsgesetzblatt I, 1919, Nr. 152, S. 1383 ff.

163 Verhandlungen der Verfassungsgebenden Deutschen Nationalversammlung. Stenographische Berichte, Berlin 1919, S. 2721 ff.

164 Winkler, *Revolution*, S. 287; Varain, *Gewerkschaften*, S. 155.

165 Das Betriebsrätegesetz im Ausschuß der Nationalversammlung; in: *Soziale Praxis*, 29 (1919/20), Sp. 11–13; Axel Kellmann, Anton Erkelenz. Ein Sozialliberaler im Kaiserreich und in der Weimarer Republik, Berlin 2007, S. 112 ff; Reidegeld, *Sozialpolitik*, S. 104.

Schlüsselstellung aus, um in den Verhandlungen des sozialpolitischen Ausschusses die Forderungen der Industrie aufzugreifen, die Ende September zur Beeinflussung der Ausschussberatungen eine in Berlin ansässige „Ständige Kommission“ unter prominenter Beteiligung von Carl Friedrich von Siemens und Ernst von Borsig gebildet hatte.<sup>166</sup> In langwierigen Debatten gelang es der Mehrheit der bürgerlichen Parteien im Ausschuss, Veränderungen des Betriebsrätegesetzes durchzusetzen.<sup>167</sup> Der dominierende industrielle Einfluss bei den Beratungen war aber auch Folge einer Obstruktionspolitik der USPD, die sich darin niederschlug, dass die Unabhängigen nur einen von 236 im Ausschuss gestellten Anträge einbrachten und bei 72 Abstimmungen einer der beiden Vertreter (Curt Geyer und Gustav Laukant) fehlte.<sup>168</sup>

Am Beispiel des BRG wurde erstmals deutlich, welchen Zerreißproben die erst junge Republik durch die industriellen Konflikte ausgesetzt sein sollte. Ohne den Zusammenhalt der Weimarer Koalition war die Stabilität des Staates gefährdet, denn ein Rücktritt der Regierung und die Bildung eines Kabinetts der Rechtsparteien hätte Ende 1919 möglicherweise eine bürgerkriegsähnliche Situation heraufbeschworen, wie sie später der SPD-Abgeordnete Nikolaus Osterroth den Kritiker des Gesetzentwurfs im Parlament vor Augen führte.<sup>169</sup> Der Streit um das BRG zeigte aber auch, welchen Druck die Industrie- und Arbeitgeberverbände auf die bürgerlichen Parteien ausübten. Die Unternehmer – ja selbst Parteifreunde wie Carl Friedrich von Siemens<sup>170</sup> – drohten der erst im Vorjahr gegründeten und von Spenden der Industrie abhängigen DDP, ihre Förderung einzustellen, wenn sie in der Betriebsrätefrage nicht ihre Interessen vertrete, wie dies die Deutschen Volkspartei (DVP) und mehr noch die Deutschnationale Volkspartei (DNVP) machten.<sup>171</sup>

Hauptstreitpunkte blieben das Mitbestimmungsrecht bei Einstellungen und Kündigungen, die jederzeitige Absetzung des Betriebsrates durch die Betriebsversammlung, die Bilanzeinsicht, die Entsendung von Betriebsratsmitgliedern in den Aufsichtsrat sowie die Bestimmung, dass die gesetzlichen Rechte des Betriebsrates durch Tarifverträge jederzeit erweitert werden konnten.<sup>172</sup> Ein von den

---

166 Schreiben von RDI und VDA an die Mitglieder der deutschen Nationalversammlung, 26.9.1919, BArch, R 43 I/2064, Bl. 287 f; Wolff-Rohé, Reichsverband, S. 136 ff, Berthelot, Betriebsräte, S. 30.

167 Winkler, *Revolution*, S. 287; Plumpe, *Mitbestimmung*, S. 43.

168 Susanne Miller, *Die Bürde der Macht. Die deutsche Sozialdemokratie 1918–1920*, Düsseldorf 1978, S. 357.

169 Verhandlungen der Verfassungsgebenden Deutschen Nationalversammlung, Bd. 332, S. 4489 (Sitzung am 18.1.1920).

170 Siemens an Fischer (Schatzmeister der DDP), 7.11.1919, SAA 4.Lf 646.

171 Weber, *Sozialpartnerschaft*, S. 248.

172 Das Betriebsrätegesetz und seine Einzelbestimmungen, S. 48 f.

bürgerlichen Parteien auf Veranlassung der Arbeitgeber eingebracht. Der Antrag zielte darauf ab, den Betriebsräten im Aufsichtsrat nur die Vertretung der sozialen Interessen zuzubilligen und von allen anderen Verhandlungen auszuschließen: „In Unternehmungen, für die ein Aufsichtsrat bestellt ist, ist dieser auf Verlangen des Betriebsausschusses, wo dieser nicht besteht, des Betriebsrats verpflichtet, die an ihn gebrachten Anträge und Anregungen des Betriebsrats, soweit sie sich auf die Organisation des Betriebes und die besonderen Interessen der Arbeitnehmer beziehen, in seiner nächsten Sitzung zu behandeln. Zu dieser Sitzung sind ein bis zwei Vertreter zu entsenden, die dort Sitz und Stimme haben.“<sup>173</sup> Damit war in der Frage der Aufsichtsratsentsendung die strategische Linie festgezurr, an der die Arbeitgeberseite in den nächsten zwei Jahren festhalten sollte.

Ende Oktober waren die Ausschussberatungen an einen toten Punkt gelangt und wurden als zwecklos abgebrochen. Auch interfraktionelle Verhandlungen führten zu keinem Ergebnis.<sup>174</sup> Der Streit zwischen den Regierungsparteien trieb schließlich einem Gipfelpunkt zu, als das Zentrum die DDP ultimativ aufforderte, dem Gesetzentwurf zuzustimmen oder ihre Minister aus der Regierung zurückzuziehen. Am 25. November beschloss das Reichskabinett, dass das Gesetz vor Beginn der Weihnachtsferien in dritter Lesung verabschiedet sein müsse, und drohte mit seinem Rücktritt, wenn die DDP-Fraktion gegen den Bilanzparagrafen des Betriebsrätegesetzes stimmen sollte.<sup>175</sup> Ein Jahr später erläuterte Heinrich Brauns die kritische Situation mit einer anderen Akzentuierung: „Infolge der kritischen Lage bei der Beratung des Betriebsrätegesetzes, die befürchten ließ, daß der ganze Entwurf des Gesetzes gerade an dem § 70 [Entsendung in den Aufsichtsrat, W. M.] scheiterte, hätten zur Vermeidung einer parlamentarischen Krise Verhandlungen beim Reichskanzler stattgefunden, deren Kern die Verleihung gleicher Rechte und Pflichten an die Betriebsratsmitglieder im Aufsichtsrat gewesen sei.“<sup>176</sup>

Nachdem so auf höchster Ebene ein Kompromiss gefunden war, nahm der Ausschuss für soziale Angelegenheiten am 9. Dezember seine Arbeiten wieder auf. Nach insgesamt 29 Sitzungen seit September verabschiedete er am 18. Dezember

173 Antrag Nr. 97. Bericht des Ausschusses für soziale Angelegenheiten über den Entwurf eines Gesetzes über Betriebsräte. Verfassungsgebende Deutsche Nationalversammlung, Aktenstück 1838; in: Verhandlungen des Reichstages, Berlin 1919/20, S. 1977; Hans Reupke, Die Betriebsräte im Aufsichtsrat. Eine Untersuchung über ihre rechtliche Stellung, Charlottenburg 1922, ADGB-Restakten im AdsD, NB 59.

174 Das Betriebsrätegesetz und seine Einzelbestimmungen, S. 49; Werner zur Megede, Volkswirtschaftliche und soziale Auswirkungen des Betriebsrätegesetzes. Nach Erfahrungen in Groß-Unternehmungen der Berliner Metallindustrie, München/Berlin 1927, S. 10.

175 Akten der Reichskanzlei. Das Kabinett Bauer. Kabinettsitzung vom 25.11.1919, S. 422 f.

176 Niederschrift über das Ergebnis der am 11.12.1920 im Reichsarbeitsministerium abgehaltenen Besprechung des vorläufigen Referentenentwurfs eines Gesetzes zur Ausführung des § 70 des Betriebsrätegesetzes, GStA, I HA REP. 120BB VII Nr. 9 adh.5 Gen. Bd. 3, Bl. 333 RS.

1919 einen überarbeiteten Gesetzentwurf, der sich sowohl im Aufbau mit 106 Paragraphen als auch bei den Inhalten deutlich vom Regierungsentwurf von August unterschied.<sup>177</sup> Das Arbeitgeberlager hatte sich in wichtigen Punkten durchgesetzt: Die Bilanzsicht galt nur noch für größere Betriebe, und ein Privatunternehmer war nicht mehr verpflichtet, über sein privates oder außerhalb des Betriebes angelegtes Vermögen Aufschluss zu geben. Die Errichtung von Gesamtbetriebsräten in Konzernen wurde verhindert. Die im Frühjahr in Streiks erkämpften Errungenschaften bei Einstellungen und Kündigungen wurden weitgehend beseitigt: Dem Betriebsrat wurde das Mitspracherecht bei Einstellung genommen, und ein Einspruch des Betriebsrates gegen ungerechtfertigte Kündigungen konnte durch die Zahlung einer Abfindung umgangen werden.<sup>178</sup> Lediglich die Aufsichtsratsentsendung der Betriebsräte blieb – entgegen dem Widerstand der Arbeitgeber und von Teilen der DDP – im Gesetzestext erhalten, und zwar in einem neuen Paragraph 70: „In Unternehmungen, für die ein Aufsichtsrat besteht und nicht auf Grund anderer Gesetze eine gleichartige Vertretung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat vorgesehen sind, werden nach Maßgabe eines besonderen hierüber zu erlassenden Gesetzes ein oder zwei Betriebsratsmitglieder in den Aufsichtsrat entsandt, um die Interessen und Forderungen der Arbeitnehmer, sowie deren Ansichten und Wünsche hinsichtlich der Organisation des Betriebs zu vertreten. Die Vertreter haben in allen Sitzungen des Aufsichtsrats Sitz und Stimme, erhalten jedoch keine andere Vergütung als eine Aufwandsentschädigung. Sie sind verpflichtet, über die ihnen gemachten vertraulichen Angaben Stillschweigen zu bewahren.“<sup>179</sup>

Die Zugeständnisse im Sozialpolitischen Ausschusses der Nationalversammlung besänftigten das Arbeitgeberlager aber nicht. Im Gegenteil nahm trotz der Konzessionen die Gegnerschaft des RDI und der VDA gegenüber dem Betriebsrätegesetz

---

177 Bericht des Ausschusses für soziale Angelegenheiten über den Entwurf eines Gesetzes über Betriebsräte. Verhandlungen der Verfassungsgebenden Deutschen Nationalversammlung. Stenographische Berichte und Anlagen. Bd. 338, Aktenstück Nr. 1838, S. 1901–2000; Deutsche Sozialpolitik 1918–1928. Erinnerungsschrift des Reichsarbeitsministeriums, Berlin 1929, S. 49; Plumpe, Mitbestimmung, S. 43 ff, der auch die Bestimmungen des endgültigen Gesetzes ausführlich erörtert. Die Entstehungsgeschichte der einzelnen Paragraphen ist den Kommentaren zum BRG von Georg Flatow detailliert zu entnehmen (Georg Flatow, Betriebsrätegesetz vom 4. Februar 1920 nebst Wahlordnung, Ausführungsverordnungen und Ergänzungsgesetzen (Betriebsbilanzgesetz, Aufsichtsratsgesetz und Wahlordnung), Berlin 1920 ff, passim).

178 Siegfried Aufhäuser, Das Betriebsrätegesetz im Ausschuss; in: Der freie Angestellte, Nr. 25 v. 10.12.1919, S. 294 f; Berthelot, Betriebsräte, S. 32; Preller, Sozialpolitik, S. 250 f; Tschirbs, Arbeiterausschüsse, S. 271.

179 Entwurf eines Betriebsrätegesetzes. Anlage 1 des Berichts des Ausschusses für soziale Angelegenheiten über den Entwurf eines Gesetzes über Betriebsräte. Verhandlungen der Verfassungsgebenden Deutschen Nationalversammlung. Stenographische Berichte und Anlagen. Bd. 338, Aktenstück Nr. 1838, S. 1935 ff.

zu, was ein Zeichen für die sich deutlich wandelnden Machtverhältnisse in Deutschland war, aber auch zeigte, dass bei großen Teilen der Industrie „Autoritätseinbußen auf innerbetrieblicher Ebene noch immer ein Tabu waren“.<sup>180</sup> Auf einer von den Unternehmensverbänden am 11. Dezember 1919 einberufenen Protestkundgebung in Berlin überboten sich die Redner in ihrer Kritik am Gesetzentwurf<sup>181</sup>, und Borsig schlug in einem vertraulichen Rundschreiben die Durchführung einer Stilllegungsaktion von Unternehmen „als äußerstes Verteidigungsmittel“ gegen die Annahme des Betriebsrätegesetzes durch die Nationalversammlung vor. Damit drohten Arbeitgeberkreise mit der Erzwingung von politischen Entscheidungen durch außerparlamentarische Aktionen – einer Kampfform, die sonst nur von linksradikalen Kreisen angewandt wurde.<sup>182</sup>

Arbeitgeber und linksradikale Räteanhänger einigte die Militanz, mit der sie das Inkrafttreten des Betriebsrätegesetzes verhindern wollten. Ziel der führenden linken USPD-Politiker um Richard Müller und Curt Geyer war es, die Auseinandersetzung um das BRG „für ein ganz bedeutendes Aufflackern der revolutionären Stimmung“ auszunutzen.<sup>183</sup> Dass es ihnen bei ihrer Strategie nicht um eine gesetzliche Verankerung weitgehender Mitbestimmungsrechte für die Betriebsvertretungen, sondern um die politische Instrumentalisierung der Konflikte um das Betriebsrätegesetz ging, gab Geyer später offen zu: „Wir wollten keine Betriebsräte, die ein gesetzlich verankertes Mitspracherecht bei den Leitungen der Unternehmen besaßen, wir wollten revolutionäre Betriebsräte aus eigenem Recht als Organe der sozialistischen Revolution.“<sup>184</sup>

Zahlreiche Protestversammlungen im Reich, die zumeist von der USPD initiiert waren, stellten sich im Herbst gegen den Gesetzesentwurf, da „der Gedanke des Räteystems“ – wie Curt Geyer es ausdrückte – dort „ins Lächerliche verzerrt“ werde.<sup>185</sup> Sie verfolgten das Ziel, „noch einmal wie im Frühjahr 1919 durch Massenstreiks die Regierung in Zugzwang zu bringen“<sup>186</sup>. Die letzte große Protestdemonstration vor dem Reichstag, zu der USPD, KPD, der Berliner Vollzugsrat sowie

180 Weber, Sozialpartnerschaft, S. 249; vgl. auch Wolff-Rohé, Reichsverband, S. 138 f.

181 Protestkundgebung der deutschen Industrie gegen das Betriebsrätegesetz. Berlin, 11.12.1919. Sitzungssaal des Herrenhauses. Veröffentlichung des RDI, Heft 9, Januar 1920; Berthelot, Betriebsräte, S. 33.

182 Das Schreiben von Borsig und anderen Industriellen vom 23.12.1919 ist abgedruckt in: Der freie Angestellte, Nr. 2/1920, S. 14; s. dazu auch Weber, Sozialpartnerschaft, S. 250.

183 So Richard Müller (Polizeibericht über eine Versammlung der Betriebsräte und politischen Vertrauensleuten in Berlin am 25.7.1919, BArch R 3901/3485, Bl. 113); ähnlich Curt Geyer, Die revolutionäre Illusion. Zur Geschichte des linken Flügels der USPD, Stuttgart 1976, S. 166 f.

184 Ebd., S. 143 f.

185 Verhandlungen der verfassungsgebenden Deutschen Nationalversammlung. 136. Sitzung vom 14. Januar 1920, S. 4250.

186 Weber, Sozialpartnerschaft, S. 251.

die „revolutionäre“ Betriebsrätezentrale für den 13. Januar 1920 – an dem Tag, an dem die Nationalversammlung in 2. Lesung über den Gesetzentwurf verhandeln sollte – aufgerufen hatten, endete wegen der Unfähigkeit der Veranstalter, die Demonstration diszipliniert zu organisieren, in einem Blutbad, bei dem 42 Menschen getötet und 105 verletzt wurden.<sup>187</sup> Die Verabschiedung des Gesetzes verhinderte dieser Protestakt nicht. Nach Vornahme einiger kleiner Änderungen in der zweiten Lesung wurde das BRG gegen die Stimmen der USPD, der Wirtschaftspartei DVP und der ultrarechten DNVP am 18. Januar 1920 – einem Sonntag – in dritter Lesung mit großer Mehrheit (215 zu 63 Stimmen) von der Nationalversammlung beschlossen. Es trat nach der Zustimmung des Reichsrates mit der Veröffentlichung im Reichsgesetzblatt am 4. Februar 1920 in Kraft.

Hans Mommsen hat das Betriebsrätegesetz als die „Wegscheide zwischen der auslaufenden deutschen Revolution und der sich nun durchsetzenden ökonomischen Rekonstruktionsphase“ bewertet und damit den Blick auf die gesellschaftspolitische Machtverhältnisse gerichtet.<sup>188</sup> In der Tat war mit der „Zweiten Revolution“ vom März 1919 der Höhepunkt der revolutionären Rätebewegung in Deutschland überschritten,<sup>189</sup> und die Mehrheit der Arbeiterschaft, die mehr und mehr die Sorge um die Ernährungslage und die davoneilenden Preise umtrieb, ließ sich im Herbst 1919 immer weniger mit Protestparolen gegen das Betriebsrätegesetz mobilisieren.<sup>190</sup> Vor dem Hintergrund der Machtverschiebung zugunsten der Unternehmer wurde eine tiefgreifende Änderung der innerbetrieblichen Machtverhältnisse zu einer Illusion.

In diesem Sinne hatte Kurt Brigl-Matthiaß schon 1926 die Entstehungsgeschichte des BRG pointiert zusammengefasst: „Das Betriebsrätegesetz ist die machtpolitische Resultante dieses Ringens, in dem die Rätebewegung als solche unterliegt und in dem sich die von den freien Gewerkschaften maßgebend beeinflusste sozialistische Bewegung und die sozial-reformatorische Bewegung auf der Basis ihrer gemeinsamen Gegnerschaft gegen die Rätebewegung und ihrer gemeinsamen Sorge für die Vormachtstellung der Gewerkschaften zu einem Kompromiß zusammenschließen.“<sup>191</sup> Nicht umsonst waren führende freie Gewerkschafter wie Gustav Bauer und Alexander Schlicke die Triebkräfte dieses Gesetzes; ihnen folgte bis 1928 als Reichsarbeitsminister der Zentrumsolitiker Heinrichs Braun, der schon seit Beginn des Jahrhunderts als Direktor der Zentralstelle des Volksvereins für das

---

187 Axel Weipert, Vor den Toren der Macht. Die Demonstration am 13. Januar 1920 vor dem Reichstag; in: Jahrbuch für Forschungen zur Geschichte der Arbeiterbewegung Heft 2/2012, S. 16–32; Weber, Sozialpartnerschaft, S. 251 f; Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 151 f.

188 Mommsen, Freiheit, S. 92.

189 Weipert, Revolution, S. 155 ff.

190 Weber, Sozialpartnerschaft, S. 251.

191 Brigl-Matthiaß, Betriebsräteproblem, S. 15.

katholische Deutschland die christliche Gewerkschaftsbewegung stark beeinflusste und bei der Schließung der noch offenen Stellen des Betriebsrätegesetzes, dem Bilanz- und dem Entsendegesetz, den bisher beschrittenen Weg konsequent weiter ging.<sup>192</sup> Zur Seite standen ihnen im RAM mit dem Ministerialdirektor Friedrich Sitzler, dem Regierungsrat Johannes Feig und dem Unterstaatssekretär K. J. Hermann Geib Juristen, die – von bürgerlicher Herkunft – in der sozialreformerischen Tradition der Vorkriegszeit standen.<sup>193</sup> Gewissermaßen in einer politischen Außen-seiterrolle in diesem Beamtenkreis befand sich als SPD-Mitglied Georg Flatow, der aus einer Berliner sozialdemokratischen Familie stammte und erst in den Wirren der Revolution Ende 1918, vom Volksbeauftragten Rudolf Wissell gefördert, den Weg als „Gerichtsassessor“ und Hilfsreferent ins RAM fand. Bei allen politischen Unterschieden war man sich aber in den grundlegenden Fragen der betrieblichen Mitbestimmung einig. Im RAM vertrat man gemeinsam „die Überzeugung, daß die staatliche Sozial- und Arbeitsrechtsgesetzgebung einen Konsens der Sozialpartner herbeiführen bzw. begünstigen sollte“.<sup>194</sup>

Das Betriebsrätegesetz war das Produkt der Verzahnung zweier Traditionslinien – der Gewerkschaften und der bürgerlichen Sozialreform. Die von Prof. Ernst Francke herausgegebene Zeitschrift „Soziale Praxis“ bekannte sich denn auch Anfang Oktober 1919 zu dem neuen Gesetzentwurf und bewertete ihn als „alte solide Sozialreform“<sup>195</sup>. Aufgrund dieser zwei Wurzeln prägten den Betriebsrat auch offensichtlich Ambivalenzen, die noch heute im Betriebsverfassungsgesetz zu finden sind. Schon der § 1 des BRG stellte seine Doppelbindung heraus: „Zur Wahrnehmung der gemeinsamen Interessen der Arbeitnehmer (Arbeiter und Angestellten) dem Arbeitgeber gegenüber und zur Unterstützung des Arbeitgebers in der Erfüllung der Betriebszwecke sind [...] Betriebsräte zu errichten.“ Flatow sah in diesem Problem einer doppelten Loyalität jedoch keinen Widerspruch, sondern den „neuen Grundgedanken der Wirtschaftsverfassung“ niedergelegt, „der die Förderung der Wirtschaft – innerhalb der Betriebsverfassung also der Leistungen des Betriebes – zur gemeinsamen Aufgabe aller an der Wirtschaft Beteiligten macht“. Der Betriebsrat sollte nicht etwa Ersatz des „kapitalistischen Antreibers“

---

192 Hubert Mockenhaupt, *Weg und Wirken des geistlichen Sozialpolitikers Heinrich Brauns*, München-Paderborn-Wien 1977.

193 Werner Plumpe, „Vertrauensvolle Zusammenarbeit durch ungezwungene Aussprachen“? Die Betriebspolitik der staatlichen Behörden in der Weimarer Republik; in: *VSWG* 88 (2001), S. 170. Zu den Biografien von Sitzler und Geib s. [www.historikerkommission-reichsarbeitsministerium.de/Biografien](http://www.historikerkommission-reichsarbeitsministerium.de/Biografien) (letzter Abruf: 26.6.2024).

194 Plumpe, *Zusammenarbeit*, S. 170.

195 Das Betriebsrätegesetz im Ausschuß der Nationalversammlung; in: *Soziale Praxis* Nr. 1/1919/20, Sp. 12.

sein, sondern ein Organ des arbeitenden Menschen, das daran mitwirken sollte, die Arbeitsverhältnisse, die Betriebsorganisation rationell zu gestalten.<sup>196</sup>

Die Bestimmung des § 66, Abs. 3, der Betriebsrat habe die Aufgabe, „den Betrieb vor Erschütterungen zu bewahren“, ist von zeitgenössischen Kritikern als Beweis einer wirtschaftsfriedlichen Tendenz des Gesetzes gedeutet worden. Tatsächlich aber bekräftigt dieser Passus über die „Friedenspflicht“ den Gedanken der Unterordnung der Betriebsräte unter die Gewerkschaften. Das Gesetz verlangte nicht, dass der Betriebsrat gewerkschaftlichen Maßnahmen entgegenwirkte; er durfte freilich auch nicht Maßnahmen wie die Erklärung von Streiks und die Kontrolle der Mitgliedsbeiträge, die nach wie vor nur Aufgabe der Gewerkschaften und ihrer Vertrauensleute sein konnten, an sich ziehen.<sup>197</sup>

Der Vorrang der Gewerkschaften vor den Betriebsräten durchzieht das gesamte Gesetz. „Der Kampf zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften“, so urteilte Flatow, „ist damit arbeitsrechtlich in der gleichen Weise entschieden worden, wie ihn die Arbeiterbewegung selbst in den Jahren 1918–1920 entschieden hat, indem sie die Betriebsrätebewegung zu einem Gliede der Gewerkschaftsbewegung gemacht und damit verhindert hat, daß die im BRG schlummernde Tendenz des Betriebsegoismus, des Syndikalismus und seines Widerparts, des (gelben) Werkvereins, über den gewerkschaftlichen Gedanken einer beruflichen Arbeiterpolitik siegte.“<sup>198</sup> Damit markiert das BRG auch das Ende der rechtlichen Formierungsphase des dualen Interessenvertretungssystems. Es setzte das Fundament für zwei unterschiedliche sozialpolitische Gestaltungsarenen unter dem Primat der Gewerkschaften, das die Arbeitsbeziehungen Deutschlands bis heute prägen sollte: den Tarifvertrag und die Betriebsvereinbarung.<sup>199</sup>

Auch wenn Kritiker aus USPD und DMV 1920 behaupteten, das Gesetz würde „Betriebsräte zu Mamelucken des Unternehmertums“ machen, so bedeutete es doch trotz der Hypotheken des Kompromisses einen gesellschaftspolitischen Fortschritt. Die Mitspracherechte bei der Einführung neuer Arbeitsmethoden und bei der Festlegung von betrieblichen Lohn- und Arbeitsbedingungen, das Überwachungsrecht über Einhaltung von tariflichen und arbeitsrechtlichen Bestimmungen, das Kontrollrecht über Durchführung der Arbeitsschutzbestimmungen, das Kündigungs-

---

196 Flatow, Betriebsrätegesetz, 12. Aufl., S. 31; Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 155 f.

197 Flatow, Betriebsrätegesetz, S. 251 f; Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 156.

198 Georg Flatow, Betriebsräte und Gewerkschaften; in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht Heft 7+8/1924, Sp. 386.

199 Walther Müller-Jentsch, Lernprozesse mit konträren Ausgängen. Tarifautonomie und Betriebsverfassung in der Weimarer und Bonner Republik, in: GMH 5/1995, S. 317–328. Der Begriff „Betriebsvereinbarung“ wurde erst 1921 von Flatow in die Rechtsdogmatik eingeführt (Georg Flatow, Betriebsvereinbarung und Arbeitsordnung. Eine arbeitsrechtliche Studie, Mannheim-Berlin-Leipzig 1921).

einspruchsrecht, die Mitwirkung bei der Verwaltung von Wohlfahrtseinrichtungen und nicht zuletzt die Entsendung von Betriebsratsmitgliedern in den Aufsichtsrat machten – was Petra Weber zurecht hervorhebt – das Betriebsrätegesetz im internationalen Vergleich – nach den Betriebsrätegesetzen in Österreich und in der Tschechoslowakei – zu einem „Pionier der Mitbestimmung“.<sup>200</sup>

## 2.4 Beratung und Verabschiedung des Aufsichtsratsentsendegesetzes, März 1920 bis Februar 1922

Der Gesetzgebungsprozess war im Januar 1920 formal noch nicht beendet. Das Betriebsrätegesetz schrieb die Erarbeitung von zwei Ausführungsgesetzen vor. Zu regeln war einerseits das Recht für Betriebsräte nach § 72 BRG, in die jährliche Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung Einsicht zu nehmen, sowie andererseits das Recht, gemäß § 70 des Gesetzes bis zu zwei Belegschaftsvertreter in die Aufsichtsräte von Kapitalgesellschaften zu delegieren. In der Regierung einigte man sich darauf, dass für die Ausarbeitung des Aufsichtsratsentsendegesetzes das RAM, für das Betriebsbilanzgesetz das Reichsjustizministerium die Federführung übernehmen sollte.<sup>201</sup>

Im RAM erhielt Georg Flatow den Auftrag, das Aufsichtsratsgesetz zu erarbeiten. Sein erster Entwurf lag Mitte September 1920 vor.<sup>202</sup> Nach Abstimmung des Entwurfes mit den Vertretern der Länder<sup>203</sup> lud RAM-Abteilungsleiter Geib die Bundesländer sowie die Spitzenverbände der Wirtschaft und Gewerkschaften zu einer Besprechung am 29. Oktober ein,<sup>204</sup> auf der sofort die Bedenken der Arbeitgeberseite deutlich wurden. Sie richteten sich gegen die im Entwurf hervorgehobene Gleichstellung der Betriebsratsmitglieder mit den „gewöhnlichen Aufsichtsratsmitgliedern“, die die Arbeitsfähigkeit des Aufsichtsrats beeinträchtigen würden. Die rechtliche Gleichstellung hielten sie für eine unzulässige Erweiterung der Rechtsstellung der Belegschaftsvertreter im Aufsichtsrat, da sie nach dem Gesetzestext lediglich berufen seien, „die Interessen und Forderungen der Arbeitnehmer, sowie

200 Weber, Sozialpartnerschaft, S. 252 f.

201 Plumpe, Mitbestimmung, S. 51.

202 Vorläufiger Referentenentwurf eines Gesetzes zur Ausführung von § 70 des Betriebsrätegesetzes, GSTA, 1 HA Rep. 120 BB VII 1 Nr. 9 adh. Gen. Bd. 3, Bl. 100–105. Die These von Wolff-Rohé, dass das RDI mit einem eigenen Gesetzesentwurf in die Offensive ging (Wolff-Rohé, Reichsverband, S. 143), ist nicht haltbar; das Rundschreiben des RDI vom 22.10.1920 enthält in der Anlage keinen eigenen Entwurf, sondern den Referentenentwurf von Flatow (Rundschreiben RDI vom 22.10.1920, HA Krupp, WA 4/ 2565, Bl. 79–82).

203 Flatow, Protokoll über die Besprechung vom 29.9.1920 betreffend das Ausführungsgesetz zu § 70 BRG, BArch, R 3901/489, Bl. 82–89.

204 Geib an die Landesregierungen, 16.10.1920, BArch, R 3901/489, Bl. 101 ff.

deren Ansichten und Wünsche hinsichtlich der Organisation des Betriebs zu vertreten“. In der Konsequenz würden – wie Justizrat Brandt von der VDA ausführte – die Betriebsratsmitglieder „durch die Erweiterung ihrer Rechte Kontrollorgane, also Vorgesetzte des Vorstandes. Das sei ein unhaltbarer Zustand, die deutsche Wirtschaft müsse darunter leiden.“<sup>205</sup>

In der aus Zeitmangel am 8. November weitergeführten Besprechung verstärkten die Arbeitgebervertreter ihren Druck, und alte Vorurteile gegenüber den Arbeitern wurden deutlich. Walther Waldschmidt vom Verband Berliner Metallindustrieller (VBMI) lehnte den Gesetzentwurf grundsätzlich ab, da die Befugnisse der Betriebsratsmitglieder unklar seien. Im Übrigen sei zu berücksichtigen, dass die Betriebsratsmitglieder „aus Mangel an Vorbildung, Kenntnis und Erfahrung von den wirtschaftlichen Fragen meist nichts“ verständen. Dem trat auch Brandt von der VDA bei: Es sei nicht „zweckmäßig“, die Betriebsratsmitglieder in den Aufsichtsrat zu entsenden, denn „für die Betätigung im Aufsichtsrat sei eine Fülle von Sachkenntnis und objektiver Beurteilung erforderlich, die den Betriebsratsmitgliedern meistens mangle und nur den Grund zu häufigen Streitigkeiten abgebe“. Rudolf Stahl (VDA) ergänzte, dass der „§ 70 ein Fremdkörper im Betriebsratsgesetz“ sei. Die Generalversammlung, die die Aufsichtsräte berufe, müsse sich „dann auch die Bestellung von solchen Aufsichtsräten gefallen lassen, die staatsumstürzerische Bestrebungen verfolgten“. Außerdem habe man „bisher bei den Aufsichtsratsmitgliedern großen Wert auf Fachkenntnisse und Beziehungen, namentlich zum Ausland gelegt, die die Betriebsratsmitglieder in allgemeinen nicht mitbrächten“. Stahl schlug vor, die Bestimmungen des Gesetzentwurfes im § 3 so zu ändern, dass die in den Aufsichtsrat entsandten Belegschaftsvertreter die Aufgabe hätten, die Interessen und Forderungen der Arbeitnehmer zu vertreten und dabei die gleichen Rechte und Pflichten wie die anderen Aufsichtsratsmitglieder hätten – in allen anderen Angelegenheiten sollten sie jedoch kein Mitwirkungsrecht erhalten.<sup>206</sup>

Die Vertreter der Gewerkschaften verteidigten in den beiden Besprechungen den Gesetzentwurf des RAM gegenüber den Angriffen aus der Wirtschaft. Eine besondere Position nahm jedoch überraschenderweise Wilhelm Beckmann, der Geschäftsführer des liberalen Gewerkschaftsbundes der Angestellten (GDA) ein, der eine Ausweitung der Präsenz der Arbeitnehmer im Kontrollgremium forderte.

---

205 Flatow, Kurzvermerk über die Besprechung am 29.10.1920, BArch, R 3901/489, Bl. 185; Niederschrift über das Ergebnis der am 29.10.1920 im RAM abgehaltenen Besprechung des vorläufigen Referentenentwurfs eines Gesetzes zur Ausführung des § 70 des BRG, BArch, R 3901/489, Bl. 186–194.

206 Niederschrift über das Ergebnis der am 8.11.1920 im RAM abgehaltenen Besprechung des vorläufigen Referentenentwurfs eines Gesetzes zur Ausführung des § 70 des BRG, BArch, R 3901/489, Bl. 195–203.

„Nach seiner Ansicht“ – so führte er aus – „müsse im Aufsichtsrat die Zahl der Arbeitnehmer so groß sein wie diejenige der Arbeitgeber.“<sup>207</sup> Das erste öffentliche Plädoyer für eine paritätische Unternehmensmitbestimmung verhallte jedoch ohne Konsequenz.

Das RAM nahm von Anfang an eine konträre Rechtsauslegung gegenüber der Arbeitgeberposition ein, die auch die anwesenden Gewerkschafter teilten.<sup>208</sup> Sie erblickten in der Formulierung des § 70 lediglich eine Begründung für die Entsendung der Betriebsratsmitglieder in den Aufsichtsrat und keine einschränkende Bestimmung für die Arbeit der Betriebsräte im Aufsichtsrat. Für das RAM und seinen federführenden Beamten „war die gleichberechtigte Vertretung der Betriebsräte im Aufsichtsrat die Einlösung eines Versprechens, das im Kontext der Entstehung des Betriebsrätegesetzes den Arbeitern gemacht worden war“.<sup>209</sup> Man berief sich dabei auf die Verhandlungen des sozialpolitischen Ausschusses der Nationalversammlung ein Jahr zuvor. „Es habe kein Zweifel bestanden“, hob der neue Reichsarbeitsminister Heinrich Braun (Zentrum) in einer interministeriellen Besprechung Mitte Dezember gegenüber Kritikern auch in der Regierung hervor, „daß die Arbeitnehmermitglieder des Aufsichtsrates die gleichen Rechte und Pflichten wie die übrigen Aufsichtsratsmitglieder haben sollten .... Man müsse sich eben vergegenwärtigen, daß wir zwar einerseits noch auf dem Boden der privatwirtschaftlichen Wirtschaft ständen, daß aber § 70 eine gewisse Sozialisierung bedeute.“ Brauns verwies auf die Entstehungsgeschichte des BRG, insbesondere auf die kritischen Tage im Herbst 1919, in denen alle Parteien der Weimarer Koalition in Verhandlungen bei Kanzler Bauer dem Text des § 70 zugestimmt hätten. „Deshalb könne die heutige Regierung von dem Standpunkt der Gleichberechtigung nicht abgehen, umso weniger als die Bestimmung des § 70 eine politische Konzession an die Arbeiter gewesen sei, um den Gesetzesentwurf über die politischen Schwierigkeiten hinwegzubringen.“<sup>210</sup> Unbeirrt von der entgegenstehenden Position des Reichsinnen- und des Reichsschatzministeriums hielt Arbeitsminister Brauns deshalb an der bisherigen Formulierung fest.<sup>211</sup>

In der Zwischenzeit versuchten die Wirtschaftsorganisationen mit ihrem Protest Druck auf die Regierung Fehrenbach auszuüben – eine Minderheitsregierung von Zentrum, DDP und DVP, die von der SPD gestützt wurde.<sup>212</sup> Schon Mitte Novem-

---

207 Ebenda, Bl. 199.

208 Ebenda, Bl. 200 RS.

209 Plumpe, Mitbestimmung, S. 53.

210 Niederschrift über das Ergebnis der am 11. Dezember im RAM abgehaltenen Besprechung des vorläufigen Referentenentwurfs eines Gesetzes zur Ausführung des § 70 BRG, BArch, R 3901/489, Bl. 285–291.

211 Ebenda, Bl. 288 f.

212 Mommsen, Freiheit, S. 101.

ber hatte der Reichsverband der Privatversicherung Änderungen am Gesetzentwurf verlangt; ähnlich wie die VDA forderte er, dass die Belegschaftsvertretungen im Aufsichtsrat von „allen rein geschäftlichen Maßnahmen“ des Unternehmens ausgeschlossen bleiben sollten.<sup>213</sup> Schließlich intervenierte der Zentralkommission der Unternehmerverbände – ein Zusammenschluss wirtschaftlicher Spitzenverbände – am 6. Januar 1921 mit einer Eingabe an den Reichstag und an den Vorläufigen Reichswirtschaftsrat (VWR); der Entwurf sei „ein bedauerlicher Missgriff“ und müsse geändert werden. Dabei sei den Motiven des BRG dahingehend Rechnung zu tragen, „dass das Betriebsrätegesetz das Tätigkeitsfeld der Betriebsratsvertreter eingeschränkt hat und einschränken wolle“. Der vom Zentralkommission ausgearbeitete Entwurf lehnte sich grundsätzlich an den Referentenentwurf der Regierung an, sah allerdings in Kern vor, dass die entsandten Betriebsräte nicht zu allen Sitzungen des Aufsichtsrates, sondern nur zu denjenigen einzuladen waren, in denen Interessen der Arbeitnehmer zur Beratung anstanden.<sup>214</sup>

Als das Reichskabinett am 15. Januar 1921 den RAM-Entwurf beriet, konzentrierte sich die Kontroverse wiederum auf den Paragraphen 3 des Gesetzes. Reichsschatzminister Hans von Raumer sowie Reichswirtschaftsminister Ernst Scholz – beide Mitglieder der DVP – verlangten die Streichung dieser Bestimmung. Ihr Antrag wurde schließlich mit dem denkbar knappen Ergebnis von 5 gegen 5 Stimmen abgelehnt, wobei lediglich die Stimme des Reichskanzlers Fehrenbach (Zentrum) den Ausschlag gab.<sup>215</sup> Es ist anzunehmen; dass die Unterstützer des Gesetzentwurfes die fünf Regierungsmitglieder der Zentrumsparterie waren, während der Widerstand aus den Kreisen von DDP und DVP stammte. Ohne das Beharren von Brauns und ohne die Unterstützung von Fehrenbach wäre das Gesetz schon in dieser frühen Phase zum Scheitern verurteilt gewesen.

Das Aufsichtsratsentsendegesetz nahm nun seinen parlamentarischen Lauf, zunächst musste der VWR befasst werden.<sup>216</sup> Zur Abstimmung einer gemeinsamen Linie lud der RDI alle Arbeitgebervertreter des VWR am 5. Februar 1921 zur einer Besprechung ein, die in einer Erklärung es nicht als „angängig“ bezeichnete, „daß Betriebsratsmitglieder im Aufsichtsrat über alle dort behandelten Fragen

---

213 Reichsverband der Privatversicherung, Entwurf eines Gesetzes zur Ausführung des § 70 des BRG, November 1920, BAArch, R 3901/489, Bl. 132–135.

214 Zentralkommission der Unternehmerverbände an den Reichsrat, 6.1.1921, BAArch, R 3901/489, Bl. 303–307.

215 Akten der Reichskanzlei. Das Kabinett Fehrenbach, 25. Juni 1920 bis 4. Mai 1921, Boppard am Rhein 1972, S. 414 f.

216 Zur Bedeutung und zu den Aufgaben des VWR s. Lilla, Joachim, Der Vorläufige Reichswirtschaftsrat 1920 bis 1933/34: Zusammensetzung, Dokumentation, Biographien, unter Einschluß des Wirtschaftsbeirates des Reichspräsidenten 1931 und des Generalrats der Wirtschaft 1933, Düsseldorf 2012.

mitreden“. Dafür wurden drei Punkte angeführt, die die bisherigen Argumente zusammenfassten und nun zum Standardrepertoire für die Ablehnungsbegründung werden sollten: Die Betriebsratsmitglieder verstünden von vielen Aufsichtsratsangelegenheiten nichts, sie gefährdeten die Geheimhaltung, und außerdem sei es nicht vertretbar, dass sie „über ihre Vorgesetzten (Mitglieder des Vorstands) gewissermaßen die Aufsicht führen dürfen“.<sup>217</sup>

Die wirtschaftlichen Interessenverbände begannen nun auch außerhalb des VWR eine breit angelegte Kampagne, die sich vor allem an die Regierung und das Parlament richtete. Zu einem Musterbeispiel für die Kritik aus den Kreisen der Wirtschaft entwickelte sich eine dreiseitige Denkschrift der Handelskammer für die Kreise Karlsruhe und Baden vom März 1921, deren Argumentationslinie später von zahlreichen wirtschaftlichen Kammern und Verbänden aufgegriffen wurde. Das Besondere dieser Denkschrift lag darin, dass sie – neben einer ausführlichen Darstellung des Standardrepertoires an Kritikpunkten – auch auf Probleme einging, mit denen sich Betriebsräte in Aufsichtsräten aus Sicht der Wirtschaft konfrontiert sähen. Dazu zählte zum einen die Frage der Haftung bei einer Pflichtverletzung von Aufsichtsratsmitgliedern. Die Belegschaftsvertreter würden, da sie aus der Arbeitnehmerschaft stammten, fast nie in der Lage sein, „nennenswerten Schadenersatz leisten zu können, während es bei den heute im Aufsichtsrat befindlichen Mitgliedern aus Handel und Industrie immer der Fall sein dürfte“. Ein zweiter Punkt betraf den Zwiespalt, in den die Betriebsräte aus Sicht der Handelskammer in ihrer Doppelrolle als Interessenvertreter der Belegschaft und als für das Gesamtunternehmen verantwortliches Aufsichtsratsmitglied geraten würden: „Werden z. B. bei einem Unternehmen neue Lohnforderungen geltend gemacht, die unerfüllbar sind, ... und die Betriebsräte vertreten sie nicht, so verlieren sie das Vertrauen der Arbeitnehmerschaft. Treten sie aber für deren Forderungen ein, so handeln sie gegen das Interesse der Gesellschaft.“<sup>218</sup>

Im VWR prallten die unterschiedlichen Positionen von Gewerkschaften und Wirtschaftsverbänden aufeinander, wobei zwei Themen in den Vordergrund rückten: die Frage der Gleichbehandlung und die der Haftung der Aufsichtsratsmitglieder. Letztere war von Seiten der Gewerkschaften aufgeworfen worden, die – allerdings vergebens – einen Haftungsausschluss für die BiA forderten.<sup>219</sup> Die Arbeitgebergruppe reichte einen vom Hansabund und vom Verband Sächsischer Industrieller initiierten Antrag ein, der die Rechte der Betriebsräte „auf die Wahrnehmung der Arbeiterinteressen im engsten Sinne beschränken“ wollte. Die Arbeit-

---

217 Wolff-Rohé, Reichsverband, S. 143.

218 Handelskammer für die Kreise Karlsruhe und Baden an Reichskanzler Fehrenbach, 9.3.1921, BAArch, R 3901/490, Bl. 95 ff.

219 Tony Sender, Die Entsendung von Betriebsratsmitgliedern in den Aufsichtsrat; in: Betriebsräte-Zeitschrift für Funktionäre der Metallindustrie, Nr. 15/1921), S. 471–479.

geber gerieten jedoch schon bald in eine in eine Defensivposition, da die Arbeitnehmervertreter geschlossen agierten und die dritte Gruppe des VWR – die Vertreter der Verbraucher – deren Argumente teilte. In der Plenarverhandlung im Juni zogen die Wirtschaftsvertreter nach einem eindringlichen Appell des Vertreters der Verbrauchergruppe und renommierten Sozialreformers Prof. Ernst Francke ihren Antrag schließlich zurück und ließen den Gesetzentwurf weitgehend unverändert passieren.<sup>220</sup> Nach der Behandlung im VWR wurde der Entwurf dem Reichsrat zur Prüfung der Verfassungsmäßigkeit vorgelegt, der über das Gesetz allerdings erst nach Vornahme minimaler Änderungen am 5. November 1921 entschied.<sup>221</sup>

Die Verabschiedung des Gesetzes verzögerte sich auf diese Weise mehr und mehr – nach den Planungen des RAM hatte es zum Jahresbeginn 1922 in Kraft treten sollen.<sup>222</sup> Auf Seiten der Gewerkschaften wuchs die Ungeduld. Schon im Sommer 1920 hatte der Vorsitzende des freigewerkschaftlichen Zentralverbandes der Angestellten (ZdA) und SPD-Reichstagsabgeordnete Karl Giebel in einer Parlamentsanfrage die zügige gesetzliche Umsetzung des § 70 BRG angemahnt,<sup>223</sup> und Mitte Oktober 1921 meldete der Gewerkschaftsbund der Angestellten dem RAM wegen der Verzögerung „eine gewisse Beunruhigung“ in den Kreisen der Arbeitnehmer. Das Fehlen dieses Gesetzes bedeute für die Betriebsräte „die Vorenthaltung eines der wesentlichen Rechte [...], die das Betriebsrätegesetz den Betriebsvertretungen überhaupt einräumt“. Der GDA richtete deshalb an das RAM „erneut die dringende Bitte“, dass der Gesetzentwurf „unverzüglich an den Reichstag gelangt“.<sup>224</sup>

Dem Reichstag wurde der Gesetzentwurf schließlich am 30. November 1921 zugeleitet. Gegenüber den ersten Entwürfen des RAM hatte sich kaum etwas verändert, lediglich einige Präzisierungen waren vorgenommen worden.<sup>225</sup> Zu einer harten politischen Auseinandersetzung mit großen Protestkundgebungen, wie sie noch um das BRG ein Jahr zuvor stattgefunden hatte, kam es jedoch beim Aufsichtsratsentsendegesetz nicht. Nachdem der Reichstags-Ausschuss für soziale Angelegenheiten das Gesetz zwischen dem 20. und 31. Januar 1922 beraten hatte,<sup>226</sup> verabschiedete es der Reichstag in seiner zweiten und dritten Lesung am 1. Februar

---

220 Handschriftlicher Vermerk von Ministerialrat Dr. Feig, RAM, 9.6.1921, BArch, R 3901/490, Bl. 114; Sender, Entsendung, S. 471 ff; Über die Entsendung von Betriebsratsmitgliedern in den Aufsichtsrat; in: Soziale Praxis Nr. 26/1921, Sp. 332 f.

221 Geib an Reichsrat, 23.7.1921, BArch, R 3901/490, Bl. 219–236; Vermerk Flatow, 5.11.1921, BArch, R 3901/490, Bl. 236.

222 Plumpe, Mitbestimmung, S. 55.

223 Die Betriebskontrolle; in: Der freie Angestellte Nr. 22/1920, S. 249.

224 GDA an RAM, 11.10.1921, BArch, R 3901/490, Bl. 232 f.

225 BArch, R 3901/490, Bl. 238; Plumpe, Mitbestimmung, S. 55.

226 Bericht des Ausschusses für soziale Angelegenheiten über den Entwurf eines Gesetzes über die Entsendung von Aufsichtsratsmitgliedern in den Aufsichtsrat. Drucksache Nr. 3454, in: Verhand-

1922 mit Mehrheit.<sup>227</sup> Mit seiner Unterzeichnung durch den Reichspräsidenten Friedrich Ebert trat es am 15. Februar 1922 in Kraft.<sup>228</sup> Ähnlich wie beim Betriebsrätegesetz hatte sich beim Aufsichtsratsentsendegesetz der sozialreformerische Ansatz des RAM gegen die Vorstellungen der organisierten Industrie durchgesetzt.

Das „Gesetz über die Entsendung von Betriebsratsmitgliedern in den Aufsichtsrat“ ist die Geburtsstunde der Unternehmensmitbestimmung in Deutschland. Erstmals hatten die Betriebsräte nun das Recht, aus ihrer Mitte zwei Mitglieder in die Aufsichtsräte von Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien, Gesellschaften mit beschränkter Haftung, bergrechtlichen Gewerkschaften, Genossenschaften sowie Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit zu wählen. In dem Fall, dass dem Aufsichtsrat nach der Satzung der Gesellschaft drei oder weniger Mitglieder angehörten oder nur eine Arbeitnehmergruppe (Arbeiter und Angestellte) im Unternehmen vorhanden war, konnte jedoch nur ein Betriebsrat entsandt werden. Die Mitglieder aus dem Betriebsrat waren den anderen Aufsichtsratsmitgliedern gleichgestellt; sie unterlagen damit auch den gesetzlichen Haftungsbestimmungen. Ihre Vergütung wich allerdings von den Aufsichtsratsmitgliedern, die von der Gesellschaftsversammlung bestellt wurden, ab: Sie bekamen keine nach dem Geschäftsergebnis bemessene Vergütung (Tantieme), sondern nur eine ihrer bisherigen Tätigkeit entsprechende Aufwandsentschädigung. Wählbar waren alle Betriebsratsmitglieder, die mindestens ein Jahr im Unternehmen beschäftigt waren und nicht in den vorherigen zwei Jahren in ihrem Amt abgesetzt worden waren. Das Wahlrecht wurde vom Einzelbetriebsrat, bei Unternehmen mit mehreren Betrieben vom Gesamtbetriebsrat oder der Gesamtheit aller Einzelbetriebsräte ausgeübt. Die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat endete ausschließlich durch den Rücktritt oder durch den Verlust der Betriebsratszugehörigkeit; in diesem Fall rückte ein zu wählendes Ersatzmitglied nach.

Keine große Diskussion entspann sich um die von Georg Flatow im RAM erarbeitete Wahlordnung zum Entsendegesetz. Eine erste Besprechung am 13. März 1922, an der nur die Gewerkschaftsvertreter teilnahmen, fand ihre grundsätzliche Zustimmung. Auch in der zweiten Besprechung mit den Vertretern von RDI und VDA machten die Arbeitgeberrepräsentanten keinen Widerspruch geltend.<sup>229</sup> Die am 23. März im Reichsgesetzblatt veröffentlichte Wahlordnung sah ein schriftliches Wahlverfahren vor; eine von Betriebsräten in Großunternehmen mit mehreren

---

lungen des Deutschen Reichstags. Stenographische Berichte und Anlagen, I. Wahlperiode, Berlin 1922, S. 3353–3360.

227 Verhandlungen des Deutschen Reichstags. Stenographische Berichte. I. Wahlperiode, Berlin 1922, S. 5709–5720 (165. Sitzung des Reichstags vom 1.2.1922).

228 Reichsgesetzblatt 1922 I, Nr. 17 v. 25.2.1922, S. 209 f.

229 Vermerke von Flatow, 13.3.1922 und 17.3.1922, BAArch, R 3901/491, Bl. 33 f.

dislozierten Betrieben befürwortete Wahlversammlung, die gerade in der Anfangsphase ein persönliches Kennenlernen der Kandidaten ermöglicht hätte, wurde aus Kostengründen von Arbeitgeberseite strikt abgelehnt. Wahlleiter sollte der Betriebsratsvorsitzende der Hauptverwaltung sein. Wahlkörper war die Gesamtheit der Betriebsratsmitglieder des Unternehmens, die – im Falle der Entsendung von je einem Arbeiter- und Angestelltenvertreter – auf zwei Listen drei Namen in erkennbarer Reihenfolge nominieren konnten, es sei denn, die Minderheitsgruppe der Arbeitnehmer hatte zuvor für eine getrennte Wahl votiert. In diesem Fall konnten die Arbeiterbetriebsräte bzw. die Angestelltenbetriebsräte nur ihre eigenen Kandidaten wählen. Diejenigen Kandidaten mit den meisten ersten Platzierungen auf den Listen waren für den Aufsichtsrat gewählt.<sup>230</sup>

In dieser Form blieb das Entsendegesetz bis zum Inkrafttreten des AOG im Mai 1934 unverändert geltend. Allerdings stärkte die Aktienrechtsnovelle vom 19. September 1931 indirekt die Tätigkeit der entsandten Aufsichtsräte. Hierdurch wurde zum einen die Größe des Aufsichtsrates inklusive der Betriebsratsmitglieder auf dreißig Personen festgelegt, so dass die Phalanx der Unternehmervertreter beschränkt wurde. Auch für die Einberufung des Aufsichtsrates wurde nun der Antrag von mindestens zwei Mitgliedern des Kontrollgremiums als ausreichend anerkannt, so dass die beiden entsandten Belegschaftsvertreter die Möglichkeit erhielten, eine Sitzung zu erzwingen.<sup>231</sup>

---

230 Wahlordnung zum Gesetz über die Entsendung von Betriebsratsmitgliedern in den Aufsichtsrat vom 23.3.1922, RGBl. 1922 I vom 23.3.1922, S. 307–309.

231 Lieder, Aufsichtsrat, S. 329; Köstler, Reform, S. 22.



### 3. Zwischen unternehmerischer Blockade und gewerkschaftlicher Unterstützung

#### 3.1 Verbreitung und Zusammensetzung der Betriebsräte im Aufsichtsrat

Das Entsenderecht von Betriebsdelegierten in den Aufsichtsrat galt nicht für alle Unternehmen. Das Gesetz schloss von vornherein die Unternehmen aus, die in der Rechtsform der Offenen Handelsgesellschaft, der Kommanditgesellschaft, der BGB-Gesellschaft oder des rechtsfähigen Vereins errichtet worden waren. Dies war insofern bedeutsam, als eine Reihe von Konzernen diese Rechtsform für ihre Dachgesellschaften gewählt hatten. Aber auch für die Konzerne mit einer AG oder GmbH als Dachgesellschaft war nur die zumeist geringe Angestelltenbelegschaft über die Angestelltenbetriebsräte im Aufsichtsrat präsent, da die Betriebsräte der Untergesellschaften nach dem Gesetz keine Repräsentanten in das Kontrollgremium der (kaufmännischen) Dachgesellschaft entsenden konnten.<sup>1</sup>

Eine belastbare Gesamtstatistik für den Zeitraum von 1920 bis 1933 existiert weder für die Betriebsräte insgesamt noch für ihre Delegierten im Aufsichtsrat. Das RAM hatte es im Oktober 1922 aus Kostengründen abgelehnt, eine Betriebsrätestatistik aufzustellen.<sup>2</sup> Lorenz Popp, der die Berichte der Gewerbeaufsichtsbeamten sowie die Statistiken der freien Gewerkschaften ausgewertet hat, kam aufgrund der allerdings lückenhaften Angaben der freien Gewerkschaften 1930 zu der Einschätzung, dass es nur in knapp zwei Drittel aller Betriebe auch einen Betriebsrat oder einen Betriebsobmann gab.<sup>3</sup> In den 46.299 erfassten Betrieben mit ca. 5,9 Mio. Beschäftigten seien im Jahr 1930 insgesamt 156.145 Arbeiterratsmitglieder gewählt worden.<sup>4</sup> Guillebaud geht unter Berücksichtigung auch der Angestelltenratsmitglieder für Ende 1922 von höheren Zahlen aus; aufgrund von Angaben der Betriebsrätezentrale von ADGB und Afa-Bund schätzte er die Gesamtzahl zum Jahresende auf zwischen 200.000 und 250.000 Belegschaftsrepräsentanten.<sup>5</sup>

---

1 Brigl-Matthiaß, Betriebsräteproblem, S. 217 f.

2 Plumpe, Zusammenarbeit, S. 168.

3 Lorenz Popp, Umfang und Tätigkeit der Betriebsräte, in: Gewerkschafts-Archiv 1930, S. 105; s. auch Werner Plumpe, Die Betriebsräte in der Weimarer Republik: Eine Skizze zu ihrer Verbreitung, Zusammensetzung und Akzeptanz, in: Ders./Christian Kleinschmidt (Hg.), Unternehmen zwischen Markt und Macht. Aspekte deutscher Unternehmens- und Industriegeschichte im 20. Jahrhundert. Essen 1992, S. 44 f.

4 Lorenz Popp, Aus der deutschen Betriebsrätestatistik, in: Gewerkschafts-Archiv 1931, S. 216.

5 Guillebaud, Works Council, S. 75 und 120.

Was die Zahl von Frauen in den Betriebsräten anbelangt, so gehen die Schätzungen übereinstimmend davon aus, dass sie in der Weimarer Republik nicht im Verhältnis zu ihrer Belegschaftsstärke in den Räten vertreten waren. So waren in der Textilindustrie 1928 mehr als zwei Drittel aller Beschäftigten Frauen, sie stellten aber nur ein Drittel der Betriebsräte.<sup>6</sup> Nach Guillebaud schwankte die Zahl der Betriebsrätinnen in dieser Branche im Zeitraum von 1924 bis 1928 – je nach Region – zwischen 10,9 und 21,8 Prozent der Gesamtzahl.<sup>7</sup> Für das Jahr 1931, als der DMV zum ersten Mal die weiblichen Mitglieder gesondert auswies, ergab sich, dass von der Gesamtheit der 27.617 Arbeiterräte 779 (= 2,8 Prozent) Frauen waren.<sup>8</sup>

Fundierte Angaben über die BiA gibt es erst ab den 1930er Jahren, nachdem sie für die Gewerkschaften immer mehr in den Focus ihrer Arbeit geraten waren. Der DMV führte erstmals 1930 eine Erhebung über die Unternehmen mit Aufsichtsräten und die dorthinein gewählten Betriebsräte durch, an der 1.121 Unternehmen beteiligt waren. Danach wurden in 747 Unternehmen der Metallindustrie Betriebsräte in den Aufsichtsrat gewählt; bei 139 lagen die Voraussetzungen für eine Wahl nicht vor, weil sie entweder weniger als 20 Arbeitnehmer beschäftigten oder keinen Betriebsrat besaßen. Damit waren bei 235 untersuchten Unternehmen keine Vertreter in den Aufsichtsrat entsandt worden, obwohl sie die Voraussetzungen dafür erfüllten. In den 747 Unternehmen mit Aufsichtsratsrepräsentanz hatten die Betriebsräte in 562 je zwei und in 185 je einen Betriebsrat delegiert. Die so insgesamt 1309 gewählten Vertreter verteilten sich mit 816 auf die Arbeiter und 493 auf die Angestellten. Von den 816 Arbeiterdelegierten im Aufsichtsrat stellte der DMV sowie andere freie Gewerkschaften 753 (92,3 Prozent), der Christliche Metallarbeiter-Verband (CMV) 32 (4,0 Prozent) und die Hirsch-Dunckerschen Gewerkvereine 6 (0,7 Prozent). Bei den 493 Angestellten lag der Anteil der freien Gewerkschafter (AfA-Bund) deutlich niedriger. Auf sie entfielen lediglich 277 (56,2 Prozent) der Delegierten. Insgesamt 1030 BiA (78,7 Prozent) in den erfassten Unternehmen der Metallindustrie waren damit Mitglieder der freien Gewerkschaften.<sup>9</sup>

Die vom DMV im Folgejahr durchgeführte Erhebung kommt – allerdings wohl aufgrund der Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf einer niedrigeren Basis von

---

6 Lorenz Popp, Wählt weibliche Betriebsräte!, in: Gewerkschafts-Archiv 1930, S. 161. Vgl. auch Deutscher Textilarbeiter-Verband (Hg.), Aus dem Tagebuch eines Betriebsrats, Berlin 1925; Plumpe, Betriebsräte, S. 48.

7 Guillebaud, Works Council, S. 180; s. auch Lorenz Popp, Stand der Betriebsrätebewegung. Dargestellt nach den Jahrbüchern 1928 der dem ADGB angeschlossenen Verbände, in: Gewerkschafts-Archiv 1930, S. 316 f.

8 Homburg, Rationalisierung, S. 196.

9 Betriebsräte im Aufsichtsrat, in: Betriebsräte-Zeitschrift Nr. 7/1931, S. 134 f.; s. auch Auszüge aus dem Redebeitrag Erich Bührigs auf der Konferenz des Reichsbeirats der Betriebsräte der Metallindustrie 1931; in: Reinhard Crusius/Günter Schiefelbein/Manfred Wilke (Hg.), Die Betriebsräte in der Weimarer Republik. Von der Selbstverwaltung zur Mitbestimmung, Bd. 1, Berlin 1978, S. 237 f.

919 Unternehmen – zu ähnlichen Ergebnissen. Danach erzielten die freien Gewerkschaften insgesamt 919 (75,3 Prozent) der Aufsichtsratsmandate, „gegnerische Verbände“ (CMV, H.-D.) 162 (33,8) und die RGO 22 (1,8 Prozent).<sup>10</sup>

Der AfA-Bund kam bei seiner Mitte 1929 durchgeführten Bestandsaufnahme auf insgesamt 293 BiA in Aktiengesellschaften oder Berggewerkschaften. Ihre überwiegende Mehrheit gehörten dem ZdA, nämlich 153, bzw. dem Bund der technischen Angestellten und Beamten (Butab), nämlich 126, an.<sup>11</sup> Bei den Angestellten war insgesamt eine hohe Verweildauer anzutreffen, denn von den Aufsichtsratsdelegierten waren 55 Prozent bereits länger als drei Jahre, 40 Prozent sogar länger als vier Jahre im Amt. Nur rund 20 Prozent waren 1928 zum ersten Mal gewählt worden.<sup>12</sup>

Anfang 1931 führte der Deutsche Holzarbeiter-Verband (DHV) eine Erhebung bei den BiA seines Organisationsgebietes durch. Der Rücklauf war sehr enttäuschend: Von den 296 Aktiengesellschaften im Holzgewerbe und in der Musikinstrumentenindustrie waren in nur 30 Gesellschaften Betriebsräte in den Aufsichtsrat entsandt. Zurückgeführt wurde diese niedrige Zahl zum einem auf die Struktur der Industrien. Die Mehrzahl der Unternehmen sei sehr klein; nur 94 Aktiengesellschaften verfügten über ein Kapital von mehr als einer halben Mio. RM und eine größere Zahl von Beschäftigten. Zum anderen sei der Organisationsgrad in vielen Betrieben gering; dort könne „an die Wahl eines Betriebsrates zum Aufsichtsrat nicht gedacht werden“. Außerdem habe die Arbeiterschaft in manchen Fällen an der Besetzung des Aufsichtsratsamtes „kein genügendes Interesse“.<sup>13</sup> Der DHV musste auch eine hohe Fluktuation bei den BiA feststellen: Zwölf der 30 Delegierten waren nur ein Jahr, weitere neun nur zwei Jahre Mitglied des Aufsichtsrats.<sup>14</sup> In ihren Berichten informierten die BiA über zahlreiche Schikanen der Unternehmensleitungen, so dass nur vier von ihnen zu dem Gesamtergebnis kamen, dass ihre Tätigkeit dort voll befriedigend sei. 13 von ihnen fühlten sich mehr oder weniger ausgeschaltet, hielten jedoch ihre Tätigkeit noch für lohnend, während acht Betriebsräte sich enttäuscht zeigten und ohne Zuversicht waren; auf ihr Mandat verzichteten sie nur aus Pflichtgefühl nicht, „um ein der Arbeiterschaft zustehendes Recht nicht aufzugeben“.<sup>15</sup>

---

10 Erich Bührig, Betriebsräte im Aufsichtsrat in der Metallindustrie, in: BRZ Nr. 24/1931, S. 566 f.

11 AfA-Bundesvorstand (Hg.), Praxis, S. 8.

12 Ebd., S. 17.

13 Franz Hering, Die Betriebsvertretungen der Holzarbeiter im Aufsichtsrat, in: Die Arbeit Heft 9/1931, S. 353.

14 Ebd., S. 354.

15 Ebd., S. 358 f.

Weder die Erhebungen der freien Gewerkschaften noch die der christlichen Gewerkschaften<sup>16</sup> weisen eine Repräsentanz von Frauen als Betriebsräte in Aufsichtsräten aus. Die BiA blieben in der Weimarer Republik eine exklusive Domäne der Männer.

### 3.2 Unternehmerische Strategien zur Paralyisierung der Betriebsräte im Aufsichtsrat

Auch nach dem Inkrafttreten des Aufsichtsratsentsendegesetzes behielt die organisierte Arbeiterschaft ihre Gegnerschaft zu dem Gesetz bei. In ihrem Geschäftsbericht für das Jahr 1923/24 bekräftigte die VDA, dass sie weiterhin an dem schon in der Auseinandersetzung bei der Entstehung des Gesetzes vertretenen Standpunkt festhalte, dass die Tätigkeit der Betriebsräte im Aufsichtsrat auf die Wahrnehmung der sozialpolitischen Interessen der Arbeitnehmer beschränkt sei und ihnen deshalb kein weitgehendes Mitbestimmungsrecht zufalle.<sup>17</sup> Im Juni 1922 berichtete der DMV über ein Rundschreiben des RDI an die Mitgliedsverbände, dass die Rechte der BiA einschränken wolle, und bezichtigte den RDI der „Anweisung zur Sabotage des Gesetzes“.<sup>18</sup> Der Reichsverband vertrat die Ansicht, dass die „Arbeiteraufsichtsratsmitglieder außerhalb der Aufsichtsratssitzungen keine Rechte [hätten]. Zu sonstigen Besprechungen, Ausschußsitzungen usw. brauchen sie nicht hinzugezogen werden“. Außerdem hätten sie kein Recht, „Einsicht in die Verhältnisse der Gesellschaft und ihre Bücher zu fordern. Dieses Recht steht nur dem Aufsichtsrat als solchem, nicht ienem [sic!] einzelnen ordentlichen oder Arbeiteraufsichtsratsmitglied zu.“ Ein Aufsichtsratsmitglied, welches vom Gesamtgremium dazu nicht befugt sei, habe „*keinerlei Kontrollbefugnisse*“ gegenüber dem Vorstand.<sup>19</sup> VDA und RDI verabschiedeten in diesem Sinne Richtlinien zu den BiA.<sup>20</sup>

Schon zuvor hatte der Leipziger Syndikus Josef Bauer sich systematisch an die mit einem Aufsichtsrat versehenen Gesellschaften gewandt, um die „Ausschließung unerwünschter betriebswirtschaftlicher Einwirkung mit geeigneten Vorschlägen

---

16 Wilhelm Mauer, Betriebsratsmitglieder in Aufsichtsräten. Erhebungen des Christlichen Metallarbeitervereins, in: Betrieb und Wirtschaft. Beilage zum „Zentralblatt der christlichen Gewerkschaften“ Nr. 4/1927, S. 13–15.

17 Megede, Auswirkungen, S. 63.

18 Tony Sender, Betriebsräte im Aufsichtsrat, in: BRZ Nr. 14/1922, S. 445.

19 Sender, Betriebsräte, S. 446.

20 Geschäftsbericht der Vereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände für das Jahr 1922, S. 20.

zur Statutenänderung usw.“ zu erreichen.<sup>21</sup> Nicht nur die freien, sondern auch die christlichen Gewerkschaften kamen schon bald nach Inkrafttreten des Gesetzes zu dem Urteil, dass „der überwiegende Teil der in Gesellschaftsform geführten Unternehmungen nicht gewillt ist, dem Gesetz eine loyale Anwendung zu geben.“<sup>22</sup>

Die Maßnahmen der Unternehmen, die in der Folge zur präventiven Kaltstellung der Betriebsräte in der Aufsichtsratsarbeit eingesetzt wurden, waren umfangreich.<sup>23</sup> Dazu gehörten vor allem Aktivitäten, bei einer GmbH den hier nur fakultativ existierenden Aufsichtsrat abzuschaffen und als Ersatz besondere Verwaltungsorgane ohne Betriebsräte zu bilden; herausragendes Beispiel für einen solchen Umgestaltungbestand war die Tegeler Maschinenfabrik der Fa. Borsig, die von einem aus zwei Personen – dem Antipoden des BRG Ernst von Borsig sowie dem Direktor der Borsigschen Verwaltungsgesellschaft – bestehenden Verwaltungsrat kontrolliert wurde.<sup>24</sup> Vielfach wurden auch durch Satzungsänderungen die über den gesetzlichen Rahmen hinausgehenden Befugnisse des Aufsichtsrates auf den Kern der Mussvorschriften des § 246 HGB abgebaut und auf besondere Organe übertragen. In dieselbe Richtung zielten die Verlagerung von Befugnissen auf den Aufsichtsratsvorsitzenden oder einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern, die Rückübertragung von Aufgaben auf die Generalversammlung und schließlich die umfangreiche Ausschussbildung mit der damit verbundenen Entleerung der Aufgaben des Aufsichtsratsplenums. Insbesondere wurden dem Aufsichtsrat vorher vielfach erteilte personalpolitische Befugnisse, wie die Anstellung und Vergütung von Vorstandsmitgliedern und Prokuristen, auf besondere Gremien übertragen, um den BiA keine Informationen über die Beschäftigungskonditionen dieses Leitungskreises zu ermöglichen. Auf gewerkschaftlicher Seite wurde immer häufiger Klage darüber geführt, dass die wichtigen Beschlüsse schon vor der Aufsichtsratssitzung abgestimmt worden waren und die BiA nur noch hinzugezogen wurden, weil „man sie für die nur noch formal endgültige Abstimmung benötigte“.<sup>25</sup> Ein von dieser Praxis betroffener Betriebsrat aus der Berliner Metallindustrie berichtete, dass eine solche Sitzung immer nur minutenlang dauerte.<sup>26</sup> Auch wurde die Zahl der offiziellen

---

21 Rundschreiben von Josef Bauer, Leipzig, o. D., HA Krupp, WA 4/2–187, Bl. 16; Tony Sender, Die Entsendung von Betriebsratsmitgliedern in den Aufsichtsrat, in: Betriebsräte-Zeitschrift Nr. 15/1921, S. 476.

22 Georg Knauer, Der Kampf der Arbeitgeber gegen das Betriebsrats-Aufsichtsratsgesetz, in: Betriebsrätepost Juli/August 1922, S. 106.

23 Zum Folgenden vgl. Brigl-Matthias, Betriebsräteproblem, S. 223 ff; Berthelot, Betriebsräte, S. 122 ff; AfA-Bundesvorstand (Hg.), Praxis, S. 21 ff; Köstler, Reformvorhaben, S. 25 ff.

24 Ausschuss zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen, S. 336.

25 AfA-Bundesvorstand (Hg.), Praxis, S. 24; s. auch Mauer, Betriebsratsmitglieder, S. 13.

26 Hermann Leidner, Betriebsrätefragen. Aus der Praxis eines Betriebsrats-Aufsichtsrats-Vertreters, in: Gewerkschafts-Zeitung Nr. 12/1926, S. 173.

Sitzungen vielfach auf ein Minimum reduziert; im Bankenbereich war es durchaus üblich, nur zwei Termine pro Jahr durchzuführen.<sup>27</sup>

Früh hatten die Gewerkschaften die Gefahr erkannt, dass die Gesellschaften mit solchen Maßnahmen die schon gesetzlich geringen Einflussmöglichkeiten der BiA beschränken könnten. Der AfA-Vorsitzende Aufhäuser drängte im Sommer 1922 auf ein klärendes Gespräch über die „Sabotage“ des Gesetzes durch die Unternehmer mit Reichsarbeitsminister Brauns;<sup>28</sup> letztlich empfing Staatssekretär Hermann Geib Mitte August eine Delegation des AfA-Bundes, die ihm ihre Sorgen vortrug. Der der Besprechung beiwohnende Regierungsrat Flatow verwies jedoch darauf, dass die monierten Maßnahmen mit dem Handelsgesetz im Einklang stünden und nur eine Änderung des HGB entsprechende Satzungs- bzw. Geschäftsordnungsbeschlüsse verhindern könne.<sup>29</sup> Unausgesprochen blieb in der Besprechung, dass es für eine Änderung des HGB so kurz nach der Verabschiedung des Aufsichtsratsentsendegesetzes im Kabinett Wirth keine Mehrheit gab, da keine der Regierungsparteien „die schwerwiegenden Gegensätze über die Grundlage der Wirtschaftsordnung“ politisch antasten wollte.<sup>30</sup>

### 3.3 Förderung der Betriebsräte im Aufsichtsrat durch die Gewerkschaften

In den Augen der meisten Gewerkschaftsfunktionäre bildete die mangelnde Qualifikation der Betriebsräte ein wesentliches Problem für ihre betriebliche Arbeit. Der Leipziger Gewerkschaftssekretär Fritz Heller gestand noch Ende der 1920er Jahre ein, dass „nicht alle Belegschaftsvertreter ihrer Aufgabe vollkommen gewachsen sind“.<sup>31</sup> Das galt in noch höherem Maße für die neugewählten BiA, insbesondere für die Arbeiterdelegierten, die im Aufsichtsrat zum ersten Male in ihrem Leben mit wirtschaftlichen oder rechtlichen Sachkomplexen konfrontiert wurden. Clemens Nörpel, einer der Leiter der im Juni 1920 gegründeten gemeinsamen Betriebsrätezentrale von ADGB und AfA-Bund, stellte Anfang 1924 in einem Grundsatzaufsatz über die Betriebsratsarbeit selbstkritisch fest, dass es für die Betriebsräte „auf absehbare Zeit ganz unmöglich“ sei, Führungsaufgaben in Unternehmen zu übernehmen, „denn hierzu fehlen noch viele Voraussetzungen, vor allem wirtschaftliche

---

27 Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen, S. 301.

28 Aufhäuser an RAM, 26.7.1922, BArch, R 3901/492, Bl. 130.

29 Flatow, Vermerk über eine Besprechung von Staatssekretär mit Vertretern des AfA-Bundes, 16.8.1922, BArch, R 3901/492, Bl. 133 ff.

30 Mommsen, Freiheit, S. 138.

31 Fritz Heller, Klassenkampf im Aufsichtsrat, in: Gewerkschafts-Archiv Nr. 5/1928, S. 247.

Bildung“.<sup>32</sup> Auch wenn die Bemerkung eines Redners auf der Konferenz der Arbeiteraufsichtsräte der Textilindustrie im Juni 1925 vielleicht übertrieben war, dass 80 Prozent der Arbeiterdelegierten weder die ihnen in den Sitzungen ausgehändigten Unterlagen noch den Verlauf der Diskussion verstehen würden,<sup>33</sup> so stellte die fehlende wirtschaftliche Qualifikation insbesondere für die ersten Generationen der BiA eine große Herausforderung dar. Das Qualifikationsdefizit war Folge der permanenten sozialen Diskriminierung und Benachteiligung im Bildungswesen, der die Arbeiterschaft im Kaiserreich ausgesetzt war und das ihr auch „ein tiefes Gefühl der Inferiorität gegenüber höher stehenden Klassen eingepflanzt hatte“.<sup>34</sup>

Nicht nur das neue Betriebsrätegesetz mit seinen Nachfollegesetzen, sondern insgesamt das neugeschaffene Weimarer System der sozialen Sicherung – Arbeits- und Sozialrecht, Einführung von Tarifverträgen – stellten an die gewerkschaftlichen Funktionäre, zu denen die Gewerkschaften selbstverständlich auch die Betriebsräte zählten, neue Anforderungen und verschoben den Schwerpunkt ihrer Arbeit von der Agitation und Führung von Arbeitskämpfen auf das Gebiet rechtlicher Regelungen und Auseinandersetzungen.<sup>35</sup> Für die Gewerkschaften wurde daher die Ausbildung eines Funktionärskaders zu einer zentralen Aufgabe. Ein wichtiges, flächendeckendes Instrument für Bildungsarbeit sahen die Gewerkschaften in speziellen Verbandsorganen, die sie für die Betriebsräte herausgaben. Nach der Verabschiedung des Entsendegesetzes erschienen 1922 neben der zentralen Betriebsrätezeitschrift des ADGB von den Freien Gewerkschaften bereits neun weitere periodische Publikationen für die betrieblichen Interessenvertretungen. Diese Zeitschriften – der DMV ließ sein Organ zweimalmonatlich in einer Auflage von 34.000 Exemplaren erscheinen – gehörten zu den wichtigsten Informationsquellen für die Betriebsräte.<sup>36</sup>

Konkrete Bildungsarbeit wurde in einer Reihe von gewerkschaftlichen bzw. staatlichen Einrichtungen geleistet.<sup>37</sup> Zu den staatlichen Institutionen zählten die Wirtschaftsschulen in Berlin, Düsseldorf und Bochum, die 1922 bzw. 1924 von

---

32 Clemens Nörpel, Der Betriebsrat, in: Die Arbeit Heft 2/1924, S. 87.

33 Protokoll über die Konferenz der Arbeiteraufsichtsräte der Textilindustrie, Juni 1925, S. 74; zit. nach: Guillebaud, Works Council, S. 196.

34 Bieber, Gewerkschaften, Bd. 2, S. 814.

35 Ebd., S. 788 f.

36 Dieter Langewiesche, Kompetenzerweiterung und Bildung: Zur Bedeutung der Bildungsarbeit für die Gewerkschaften in der Weimarer Republik, in: ADGB, Gewerkschaft-Zeitung 1924 (Reprint), Berlin-Bonn 1984, S. 19.

37 Zum Folgenden s. Brigl-Matthiaß, Betriebsräteproblem, S. 60 ff; Biber, Gewerkschaften, Bd. 2, S. 789 ff; Langewiesche, Kompetenzerweiterung, S. 21 ff; Heinrich August Winkler, Der Schein der Normalität. Arbeiter und Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik 1924 bis 1930, Berlin-Bonn 1985, S. 615 ff.

preußischem Staat gegründet worden waren; sie standen unter der Aufsicht des Ministeriums für Handel und Gewerbe, das sie auch finanzierte. Die 1921 gegründete, mit der Universität Frankfurt verbundene Akademie der Arbeit war eine formell dem preußischen Kultusministerium unterstellte Einrichtung, allerdings besaßen die drei Richtungsgewerkschaften, von denen die Gründungsinitiative mit ausging, einen stärkeren Einfluss als an den Wirtschaftsschulen.

Die ersten gewerkschaftlichen Bildungseinrichtungen stammten noch aus der Revolutionszeit. Die 1919 errichtete Heimvolkshochschule Tinz bei Gera war als Weiterbildungseinrichtung für Arbeiter, die nur die Volksschule besucht hatten, gegründet worden. Sie war eher als eine „Weltanschauungsschule“ zu charakterisieren, die eine umfassende „sozialistische Klassenbildung“ vermitteln wollte. Im Frühjahr 1919 war in Berlin die Freie Hochschulgemeinde für Proletarier gegründet worden, die ein Jahr später der freigewerkschaftlichen Betriebsrätezentrale angeschlossen wurde. Sie bot in vier Berliner Bildungseinrichtungen rund sieben Abendkurse für etwa 1.500 Betriebsräte an. 1920 war die Berliner Gewerkschaftsschule gegründet worden, die Kurse für haupt- und nebenamtliche Gewerkschaftsfunktionäre sowie für Jugendliche abhielt. Im Oktober des gleichen Jahres wurde in Köln das Freigewerkschaftliche Seminar für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften ins Leben gerufen, das getragen wurde von ADGB und AfA-Bund, mit Unterstützung der Stadt Köln und Universität Köln und des preußischen Wissenschaftsministeriums. Hier hielten Universitätslehrende dreimonatige berufsbegleitende Kurse in Nationalökonomie, Betriebswirtschaftslehre und Recht ab. Auf regionaler Ebene führten die Ortskartelle von ADGB und AfA-Bund zumeist in Zusammenarbeit mit den Volkshochschulen Seminare für Betriebsräte durch. Dabei handele es sich aber in erster Linie nicht um eine systematische Fortbildung, sondern primär um allgemeinbildende Vorlesungen und Abendkurse. Die gewerkschaftliche Bildungsarbeit wurde seit 1920 vom RAM finanziell unterstützt.<sup>38</sup>

Als eine eigenständige Aufgabe wurde die Ausbildung der BiA von den freien Gewerkschaften erst ab Mitte der 1920er Jahre in Angriff genommen. Die Inflation hatte die finanziellen Grundlagen für eine zielgerichtete Fortbildung der Betriebsräte zerstört, so dass erste Ausbildungseinrichtungen vorübergehend geschlossen werden mussten.<sup>39</sup> Nach dem Ende der Inflation hatte der Reichsbeirat der Betriebsräte des DMV im Dezember 1924 die Einrichtung eines festen Internats „zur systematischen Durchbildung unserer Verbandsfunktionäre und Betriebsräte“ gefordert.<sup>40</sup> In der im März 1926 eröffneten Wirtschaftsschule des DMV in Bad Dürrenberg wurde jährlich ein vierwöchentlicher Kurs für Betriebsräte im

38 S. ausführlich dazu: Plumpe, Zusammenarbeit, S. 183 ff.

39 Guillebaud, Works Council, S. 107.

40 Robert Dißmann, Die Konferenz des Reichsbeirats der Betriebsräte und Vertreter größerer Konzerne der Metallindustrie, in: BRZ Nr. 1/1925, S. 3.

Aufsichtsrat abgehalten, den bis zu 40 Teilnehmer besuchen konnten.<sup>41</sup> Bei einer Gesamtzahl von mehr als tausend BiA, die dem DMV angehörten, war dies nur ein Tropfen auf dem heißen Stein. Die Bezahlung des gesamten Lehrgangs einschließlich des Lohnausfalls übernahm die Gewerkschaft. Schwierigkeiten für den Besuch der Kurse erwuchsen eher aus einer anderen Ebene: Häufig verweigerten die Unternehmer die Freistellung der Teilnehmer, auch wenn sie sich gleichzeitig über den mangelnden Sachverstand der Betriebsräte beklagten.<sup>42</sup>

Ein Arbeitsschwerpunkt der vom AfA-Bund Anfang 1926 errichteten wirtschaftspolitischen Abteilung lag in der planmäßigen Schulung und Betreuung der BiA. Geleitet wurde die Abteilung vom Sozialdemokraten Otto Suhr, dem seit 1928 Gerhard Kreyssig – ebenfalls SPD-Mitglied – zur Seite stand.<sup>43</sup> Seit dem Februar 1927 führte der AfA-Bund 14tägige Seminare zunächst im ZdA-Kurheim in Bad Finkenmühle in Thüringen durch. Unter der Leitung von Otto Suhr – ab 1928 von Gerhard Kreyssig – vermittelten namhafte Referenten wie der Berliner Professor für Arbeitsrecht Walter Kaskel, der Syndikus des DMV und Lehrer an der Wirtschaftsschule des DMV in Bad Dürrenberg Ernst Fraenkel, der Wirtschaftsexperte des ADGB Fritz Naphtali oder der Ministerialrat im Preußischen Handels- und Arbeiterministerium Georg Flatow vor allem rechtliche sowie betriebs- und volkswirtschaftliche Themen wie die Grundlagen des Arbeitsrechts, die Organisation von Unternehmen, die Rechtsstellung des Aufsichtsrats im Unternehmen sowie Kostenrechnung und Bilanzrecht.<sup>44</sup> An den fünf Seminaren, die der AfA-Bund bis 1931 durchführte, nahmen jeweils bis zu 30 Betriebsräte teil, die von ihrem Unternehmen zumeist nicht freigestellt wurden, sondern für die Teilnahme ihren tariflichen Urlaub verwenden mussten. Ihr Durchschnittsalter betrug rund 40 Jahre, was Otto Suhr zu der Bemerkung einer „Überalterung“ der Kurse veranlasste.<sup>45</sup>

Hauptschwerpunkt der Arbeit der wirtschaftspolitischen Abteilung des AfA-Bundes bildete allerdings die Beratung der BiA. Sie erarbeiteten für die Belegschaftsvertreter in den Aufsichtsräten insbesondere Analysen über die Kapitalverhältnisse der Unternehmen sowie der wirtschaftlichen Situation der jeweiligen Industrie,

---

41 Franz-Josef Jelich, „Das Ideal für unsere Schule ist das Internat“. Zur gewerkschaftlichen Bildungsarbeit des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes in Bad Dürrenberg, Essen 1996, S. 139.

42 Lothar Wentzel, Die Bildungsarbeit der Deutschen Metallarbeiter-Verbandes 1891–1933. Eine Dokumentation, Köln 1995, S. 156 f; Plumpe, Zusammenarbeit, S. 184.

43 AfA-Bundesvorstand (Hg.), Praxis, S. 3 und 8.

44 Der ausführliche Stundenplan des ersten Kurses ist abgedruckt in: Otto Suhr, Zum Kursus für Betriebsräte im Aufsichtsrat, in: AfA-Bundeszeitung Nr. 2/1927, S. 22 f.

45 Otto Suhr, Wirtschaftliche Schulungsarbeit des AfA-Bundes, in: AfA-Bundeszeitung Nr. 3/1927, S. 42 f; AfA-Bildungsarbeit, in: ebd. Nr. 7+8/1928, S. 101 f; Gerhard Kreyssig, Kampfschulung für AfA-Funktionäre und Betriebsräte im Aufsichtsrat, in: ebd. Nr. 3/1931; AfA-Bundesvorstand (Hg.), Praxis, S. 8–10.

die als Basis für die Arbeit in den Aufsichtsräten dienen sollten.<sup>46</sup> Der Deutsche Holzarbeiter-Verband richtete Anfang der 1930er Jahre ein Betreuungssystem für die BiA ihres Organisationsbereiches ein, indem jedem BiA ein Sachbearbeiter im Büro des Hauptvorstandes zugeordnet wurde. Der hauptamtliche Gewerkschafter war verpflichtet, „seinem“ Betriebsrat Nachrichten aus der Handelspresse zuzuleiten. Jeder BiA konnte eine kritische Analyse der Bilanz seines Unternehmens bei dem Sachbearbeiter beantragen. Darüber hinaus wurden in vier- bis sechswöchentlichen Abständen Rundschreiben über wirtschaftliche und rechtliche Fragen der Aktiengesellschaften an sämtliche BiA versandt.<sup>47</sup>

Damit deutete sich in der Weltwirtschaftskrise in der Praxis der freien Gewerkschaften ein Abschied von der gerade erst beschlossenen Theorie der Wirtschaftsdemokratie an. Auf dem ADGB-Kongress Anfang September 1928 hatte Fritz Naphtali die Rolle der Betriebsräte im angestrebten Prozess der Demokratisierung der Wirtschaft nur beiläufig erwähnt. Gegenüber Kritikern, die ihm auf dem Kongress eine Vernachlässigung der Bedeutung der Betriebsvertretungen vorwarfen, sprach er in seinem Schlusswort den Betriebsräten sogar einen „wesentlichen Einfluß auf die Wirtschaftsführung“ ab.<sup>48</sup> In der gewerkschaftlichen Praxis hatte sich diese programmatische Herabsetzung der Rolle der Betriebsräte, die in der Theorie der Wirtschaftsdemokratie deutlich wurde, jedoch nicht durchsetzen können. Dazu war die Bedeutung der Betriebsvertretungen für die Gewerkschaften zu hoch, und mit dem Aufkommen der Wirtschaftskrise nahm sie noch weiter zu. Die Gewerkschaftsorganisationen wandten sich zunehmend der Betreuung der Betriebsräte und vor allem der BiA zu.

---

46 Ebd., S. 24.

47 Hering, Betriebsvertretungen, S. 361.

48 Verhandlungen des 13. Kongresses der Gewerkschaften Deutschlands (3. Bundestag des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes), abgehalten in Hamburg vom 3. bis 7. September 1928, Berlin 1928, S. 220 ff.

## 4. Fried. Krupp AG

### 4.1 Das Unternehmen

#### 4.1.1 Grundzüge der Unternehmensentwicklung

Die Gründung der Gussstahlfabrik in Essen reicht zurück ins Jahr 1811, als Friedrich Krupp die Kontinentalsperre gegenüber Großbritannien zum Aufbau eines eigenen Stahlunternehmens ausnutzen wollte. Die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens verlief in den ersten Jahrzehnten alles andere als kontinuierlich. Erst die Hinwendung zum expandierenden Markt für den Eisenbahnbau und zur Rüstungsproduktion seit dem Ende der 1850er Jahre unter der Leitung seines Sohnes Alfred Krupp bereiteten den Weg zum Großkonzern, der in mehreren Etappen vollzogen wurde. Zunächst wurde innerhalb weniger Jahre die Erweiterung der auf die Stahlproduktion konzentrierten Essener Fabrik zu einem vertikal gegliederten, alle Produktionsstufen umfassenden Unternehmen vollzogen, indem die technischen Fortschritte in der Erzeugung von Massenstahl konsequent genutzt wurden. 1862 baute Krupp das erste Bessemerstahlwerk auf dem europäischen Kontinent, ab 1869 fertigte das Unternehmen auch Siemens-Martin-Stahl. Gleichzeitig gelang die Verbesserung der Tiegelstahlherstellung, und die Weiterverarbeitung des Stahls in Essen wurde ausgebaut: Noch in den 1860er Jahren entstanden ein Blechstahlwerk und ein Schienenwalzwerk. Mit dem Aufbau der Friedrich-Alfred-Hütte nahm das Unternehmen ab 1895 schließlich die Herstellung von Thomas- und Siemens-Martin-Stahl in Rheinhausen auf, der dortige Produktionskomplex arrivierte bis zum Ersten Weltkrieg zum zentralen Hüttenwerk innerhalb des Konzerns. Seine zehn Hochöfen erzeugten im Geschäftsjahr 1913/14 mit 1,14 Mio. t Roheisen rund 89 Prozent der Gesamtzeugung des Konzerns.<sup>1</sup>

Schon zuvor hatte Alfred Krupp erste Schritte einer externen Expansion beschritten und in Deutschland die Rohstoffbasis durch den Erwerb von Erzgruben an der Lahn und im Westerwald sowie der Bochumer Zeche Hannover und den Ausbau des Unternehmens durch den Kauf von zahlreichen kleineren Stahlhütten, wie das Stahlwerk Annen in Witten, gestärkt. Seit den 1890er Jahren forcierte der Konzern unter seinem Sohn Friedrich Alfred Krupp im Zuge des ungehemmten Wetttrüstens der europäischen Führungsnationen zielgerichtet den Ausbau der Rüstungsproduktion. Mit dem Grusonwerk in Magdeburg erwarb Krupp 1893 einen wichtigen Konkurrenten auf dem Gebiet der gepanzerten Festungsgeschütze, und

---

<sup>1</sup> Gall, Lothar, Krupp. Der Aufstieg eines Industrieimperiums, Berlin 2000, passim.

der Erwerb der Germaniawerft in Kiel 1896 katapultierte den Konzern während der Zeit des Flottenrüstens zu einem der größten Kriegsschiff-Produzenten in Europa. Als Ergebnis dieser internen und externen Expansion war die Fried. Krupp AG mit mehr als 80.000 Mitarbeitern zu Beginn des Ersten Weltkriegs zum größten deutschen Privatunternehmen herangewachsen.<sup>2</sup>

Die Niederlage des Deutschen Reichs und die Bedingungen des Versailler Vertrags zwangen zu einer wirtschaftlichen Neuausrichtung. Schon im Dezember 1918 rief der Krupp-Vorstand die Belegschaft zu einem betriebsinternen Ideenwettbewerb über die zukünftigen Produkte auf. Als Ergebnis der Überlegungen zur Umstellung auf Friedensproduktion zeichnete sich schnell eine recht grundsätzliche Veränderung der Produktpalette ab, bei der anstelle der bisherigen militärischen Produkte stärker verbraucherorientierte Produkte des Maschinenbaus ins Zentrum rückten.<sup>3</sup> Auch wenn nicht alle neuen Produkte auf den Absatzmärkten reüssierten, gelang es Krupp zunächst einmal, die Inflationsjahre ohne große Verwerfungen zu überstehen.<sup>4</sup>

Das änderte sich nach Abschluss der Inflation, als das volle Ausmaß der Probleme der deutschen Stahlindustrie deutlich wurde. Auch bei Krupp wurden drastische Sanierungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen notwendig, u. a. die Schließung des Stahlwerks Annen und anderer kleinerer Hütten. Darüber hinaus waren zur Stabilisierung der finanziellen Basis neue Unterstützungen und Kredite notwendig, die Krupp vom Staat und von Banken erhielt. Da sich Gustav Krupp von Bohlen und Halbach 1926 sich gegen den Anschluss an die Vereinigten Stahlwerke (VSt) aussprach, musste ein eigener Weg der Konsolidierung beschritten werden, den der Konzern in einem Ausbau des Stahlwerk- und Hüttenbereichs sah. Deutliches Zeichen dafür war die Errichtung eines neuen Hochofenwerks nördlich des Gusstahlwerks in Essen-Borbeck in der zweiten Hälfte der zwanziger Jahre.<sup>5</sup>

---

2 Wellhöner, Großbanken, S. 147 ff; Tenfelde, Klaus, Krupp in Krieg und Krisen. Unternehmensgeschichte der Fried. Krupp AG 1914 bis 1924/5, in: Lothar Gall (Hg.), Krupp im 20. Jahrhundert. Die Geschichte des Unternehmens vom Ersten Weltkrieg bis zur Gründung der Stiftung, Berlin 2002, S. 22 ff.; James, Harold, Krupp. Deutsche Legende und globales Unternehmen, München 2011, S. 15–129.

3 S. im Einzelnen Tenfelde, Krupp, S. 99 ff.

4 Ebd., S. 118 ff; James, Krupp, S. 163 ff.

5 Toni Pierenkemper, Von Krise zu Krise. Die Fried. Krupp AG von der Währungsstabilisierung bis zum Ende der Weimarer Republik 1924 bis 1933; in: Gall (Hg.), Krupp im 20. Jahrhundert, S. 181 ff; James, Krupp, S. 170 ff; Zollitsch, Arbeiter, S. 26.

#### 4.1.2 Grundzüge der Unternehmensorganisation

Die private Eigentümerstruktur prägte den Krupp-Konzern bis weit ins 20. Jahrhundert. Auch nach dem Tod des Gründers Friedrich führte sein Sohn Alfred das Unternehmen zunächst wie einen „hochspezialisierten Handwerksbetrieb“<sup>6</sup> als ausschließliche Entscheidungsinstanz. Erst als im Zuge der wirtschaftlichen Expansion der Durchbruch zum Großbetrieb erfolgte, vollzog Krupp in den 1860er Jahren den Schritt zu einer systematischen Hierarchisierung in der Gusstahlfabrik. Alfred Krupp richtete an der Spitze ein Direktorium, die „Prokura“, ein. Außerdem wurden die Strukturen und Zuständigkeiten in der Gusstahlfabrik weiter formalisiert, so dass 20 „Ressorts“ mit jeweils eigenem Management entstanden. Damit kristallisierte sich eine Werkshierarchie mit fünf Stufen heraus: vom Aufseher oder Meister über den Betriebsführer, den Ressortchef, die Prokura zu Alfred Krupp als Eigentümer selbst. Die zentralisierte Unternehmensstruktur blieb jedoch erhalten, nicht zuletzt, weil sich Alfred Krupp auch in vielen kleinen Details die Letztentscheidung vorbehielt.<sup>7</sup>

Von außen betrachtet stellte der Übergang zur Aktiengesellschaft, den der Konzern Mitte 1903 nach dem Tod von Friedrich Alfred Krupp vollzog, einen Bruch und enormen Modernisierungssprung dar. Gemäß den Bestimmungen des HGB trat anstelle des Direktoriums ein Vorstand, kontrolliert durch einen zunächst vierköpfigen Aufsichtsrat. Die Fried. Krupp AG war jedoch keine „normale“ Aktiengesellschaft, da die überwiegende Mehrheit des Kapitals im Besitz von Bertha Krupp, der ältesten Tochter von Friedrich Alfred Krupp, blieb, und nur der formalen Gesetzespflicht des HGB entsprochen wurde, dass eine solche AG fünf Aktionäre haben müsse, indem den vier Aufsichtsratsmitgliedern je eine Aktie übertragen wurde.<sup>8</sup> Die Gesellschaft blieb somit auch in der Form der Aktiengesellschaft ein von der Krupp-Familie beherrschtes Privatunternehmen, das den Weg einer „familienunternehmerischen Souveränitätspolitik“ betrieb, „der die faktische Konzernbildung deutlich hemmte“<sup>9</sup>.

Die Gusstahlfabrik in Essen blieb das zentrale Leitungswerk mit mehr als 100 angeschlossenen Betrieben. Deutlich zum Ausdruck kam dies in dem 1911 fertiggestellten Neubau des Verwaltungsgebäudes in Essen, in dem alle technischen und kaufmännischen Fäden des Konzerns zusammenliefen.<sup>10</sup> Räumlich getrennt

6 James, Krupp, S. 77.

7 Neuloh, Betriebsverfassung, S. 151; Uwe Kessler, Zur Geschichte des Managements bei Krupp. Von den Unternehmensanfängen bis zur Auflösung der Fried. Krupp AG (1811–1943), Stuttgart 1995, S. 45 ff; Gall, Krupp, S. 97 ff; James, Krupp, S. 78.

8 Kessler, Geschichte, S. 116 f; Gall, Krupp, S. 319 f; James, Krupp, S. 134 f.

9 Tenfelde, Krupp, S. 153.

10 Kessler, Geschichte, S. 114.

von der Gussstahlfabrik waren die Friedrich-Alfred-Hütte in Rheinhausen, die Germaniawerft in Kiel, das Grusonwerk in Magdeburg und das Stahlwerk Annen, die mit eigener Verwaltung wie eigenständige Werke geführt wurden, aber in allen wesentlichen Entscheidungen dem Essener Werk unterstanden, deren Verwaltungsabteilungen also gleichzeitig auch die Aufgaben einer Konzernzentrale wahrnahmen.<sup>11</sup> Eine wesentliche Strukturveränderung wurde während der Ruhrbesetzung durch französische und belgische Truppen im Juli 1923 vorgenommen. Um die Gefahr einer Beschlagnahme durch die Besatzung abzuwenden, wurde in Berlin eine Holding mit dem Namen „Aktiengesellschaft für Unternehmungen der Eisen- und Stahlindustrie“ gegründet, in der die Außenwerke rechtlich als eigenständige Aktiengesellschaften eingebracht wurden, so dass Krupp nun auch formal die Struktur eines Konzerns annahm.<sup>12</sup>

#### 4.1.3 Vorstand und Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat war bei Krupp kein wichtiges Entscheidungsgremium. Aufgrund der Aktiendominanz fanden weder in der Generalversammlung noch im Aufsichtsrat langwierige Diskussionen um die wirtschaftliche und politische Linie des Konzerns statt. Dies war den Absprachen zwischen Vorstand und Aufsichtsratsvorsitzenden vorbehalten. Der Aufsichtsrat war deshalb de facto kein Kontrollgremium im Sinne des HGB, sondern blieb lange Zeit ein kleines „aktienrechtliches Formalgremium“<sup>13</sup>, in dem neben Mitgliedern der Familie vor allem hochrangige Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens – fast immer mit guten Beziehungen zur Regierung in Berlin –, später dann vermehrt verdiente Dezenten nach ihrem Ausscheiden aus dem Vorstand vertreten waren.<sup>14</sup> Seit 1910 umfasste der Aufsichtsrat die gemäß dem Gesellschaftsvertrag von 1903 maximale Größe von sechs Personen.<sup>15</sup>

Geführt wurde das Gremium seit 1909 von Gustav Krupp von Bohlen und Halbach, dem Ehemann der Nahezu-Alleinaktionärin Bertha, der die Firmenleitung – ggf. unter formalisierter Vollmacht seiner Frau – zunehmend an sich zog und „wie ein Alleininhaber“<sup>16</sup> herrschte; kurz nach seinem Antritt als Aufsichtsratsvorsitzender berief er Alfred Hugenberg zum Vorstandsvorsitzenden nach Essen.<sup>17</sup> Wichtige

11 Gall, Krupp, S. 291.

12 Protokoll der Aufsichtsratssitzung, 22.6.1923, Historisches Archiv Krupp (HA Krupp), WA 4/2913, Bl. 16/17; Tenfelde, Krupp, S. 134; James, Krupp, S. 169.

13 Tenfelde, Krupp, S. 26.

14 Ebd.

15 § 18 des Gesellschaftsvertrags vom 22.4.1903, HA Krupp, WA 41/2-178, Bl. 86.

16 Lothar Gall, Einleitung; in: ders. (Hg.), Krupp im 20. Jahrhundert, Berlin 2002, S. 10.

17 Tenfelde, Krupp, S. 27.

Entscheidungen stimmte Gustav Krupp mit Tilo von Wilmowsky ab, der seit 1907 mit Berthas Schwester Barbara verheiratet war und die Krupp-Familie als zweiter Repräsentant im Aufsichtsrat vertrat. Drei weitere Aufsichtsratsmitglieder, der geheime Justizrat August von Simson, der Hofbankier Ludwig Dellbrück und der bisherige Waffenchef des Reichsmarineamtes Vizeadmiral Hans Sack, verfügten über direkte Verbindungen zur Reichsregierung. Als sechstes Mitglied ergänzte das pensionierte langjährige Direktionsmitglied Ludwig Klüpfel den Aufsichtsrat; nach seinem Tod 1915 wurde der ehemalige Direktor Emil Ehrensberger in das Gremium berufen.<sup>18</sup>

Zu Beginn des Jahres 1922 wurde die Größe des Aufsichtsrats gemäß Gesellschaftsvertrag auf mindestens sechs Mitglieder angehoben, deren Amtszeit vier Jahre dauern sollte.<sup>19</sup> Der Grund für diese Öffnung der Größe lag wohl nicht allein in der kurz bevorstehenden Zuwahl von Betriebsratsmitgliedern durch das im Februar 1922 in Kraft tretende Entsendegesetz, sondern auch in dem Beschluss der Krupp-Generalversammlung vom 19. Dezember 1921, eine Gewinn- und Vermögensbeteiligung der Beschäftigten zu ermöglichen. Mit der Vergrößerung des Aufsichtsrats sollte die Kapitalmehrheit auch weiterhin zementiert werden.

Gustav Krupp hatte schon 1917 eine Gewinn- und Vermögensbeteiligung für die Mitarbeiter erwogen, aber wegen der schlechten Ertragslage nach Kriegsende dauerte es bis Ende 1921, dass Vorzugsaktien für die Beteiligung von Belegschaftsmitgliedern herausgegeben wurden. Sie konnten bei Bedarf jedoch jederzeit wieder eingezogen werden, so dass der Familieneinfluss auf das Unternehmen gesichert blieb. Die Aktien konnten von Mitarbeitern der Gusstahlfabrik und der Außenwerke nach fünfjähriger Werkszugehörigkeit gekauft werden, außerdem von Pensionären und Witwen. Allerdings erwarben die Aktienkäufer keine unmittelbare Firmenbeteiligung; diese ging auf einen neugegründeten Verein, die „Kruppsche Treuhand“, über, die das Belegschaftskapital verwaltete. Die Vereinsversammlung der Treuhand schlug drei Kandidaten für die Wahl eines vollberechtigten Aufsichtsratsmitglieds für die Fried. Krupp AG vor, die durch die Generalversammlung vorgenommen wurde. Gewählt wurde im April 1922 der 58jährige Oberingenieur Hermann Goebel.<sup>20</sup> Durch diese Konstruktion blieb die Generalversammlung letztlich eine Familienangelegenheit, die Treuhändergesellschaft konnte keinen Einfluss auf die Firmenpolitik ausüben.<sup>21</sup>

18 Kefler, Geschichte, S. 143 ff; Gall, Krupp, 376; Gall (Hg.), Krupp im 20. Jahrhundert, S. 674.

19 § 18 des Gesellschaftsvertrags vom 1.1.1922, HA Krupp, WA 41/2-183.

20 Vera Stercken/Reinhard Lahr, Erfolgsbeteiligung und Vermögensbildung der Arbeitnehmer bei Krupp. Von 1811 bis 1945, Stuttgart 1992, S. 181 ff; Pressemitteilung über die Generalversammlung am 22.4.1922, HA Krupp, WA 4/2559, Bd. 1, Bl. 49

21 Tenfelde, Krupp, S. 146 f; James, Krupp, S. 166.

Im Betriebsrat der Gussstahlfabrik stieß der Plan auf Ablehnung,<sup>22</sup> wenn auch die Begründung von freigewerkschaftlicher und christlicher Seite unterschiedlich war. Der DMV und der Afa-Bund lehnten den Gedanken einer Aktienbeteiligung grundsätzlich ab, da sie darin eine Torpedierung ihrer Forderungen nach Sozialisierung der Schwerindustrie sahen. Die christlichen Gewerkschaften forderten eine alternative Ausgestaltung und sprachen sich gegen das Konstrukt der Kruppischen Treuhand aus. Die Vertretung der Belegschaftsaktien sollte in der Krupp-Generalversammlung durch Gewerkschaftssekretäre als Kandidaten erfolgen, was vom Krupp-Vorstand nicht akzeptiert wurde.<sup>23</sup> Trotz des gewerkschaftlichen Widerspruchs stieß die Aktion von Krupp in der Belegschaft auf eine relativ große Resonanz. Anfang Februar 1922 hatten schon rund 1.200 Mitarbeiter Aktien im Nennbetrag von 17 Mio. Mark gezeichnet;<sup>24</sup> bis April 1922 stieg die Summe der erworbenen Mitarbeiteraktien sogar auf 29,1 Mio. Mark.<sup>25</sup>

Die Mitarbeiterbeteiligung blieb bei Krupp jedoch nur eine kurze Episode, und ein Mitbestimmungseffekt oder eine besondere Einflussnahme im Aufsichtsrat ging von ihr nicht aus. Die Inflation entwertete die Mitarbeiteraktien, und im Zusammenhang mit der Goldmark-Eröffnungsbilanz wurden sämtliche Aktien wieder eingezogen. Das Unternehmen handelte dafür mit dem Treuhand-Verein Einziehungsbeträge mit vergleichsweise hohen Erstattungen für die Mitarbeiter-Eigentümer aus. Anfang 1925 löste sich die Kruppsche Treuhand auf, und das Experiment der Mitarbeiterbeteiligung bei Krupp war beendet.<sup>26</sup>

Nach der Änderung des Gesellschaftsvertrags von Anfang 1922 erhöhte sich die Zahl der Aufsichtsratsmitglieder nach den Zuwahlen im Frühjahr auf neun, insbesondere durch die Aufnahme der ausgeschiedenen Vorstandsmitglieder Fritz Rausenberger und Ernst Haux, dem Repräsentanten der Kruppschen Treuhand, Hermann Goebel, sowie dem ehemaligen preußischen Finanzminister und DVP-Politiker August Lenze.<sup>27</sup> Eine weitere Vergrößerung des Gremiums resultierte aus der Umstrukturierung der Führungsspitze im April 1925, deren Ziel eine rationalere Struktur und Einsparungen in der Unternehmensspitze war. Die Geschäftsleitung

22 Entschließung des Betriebsrats der Gussstahlfabrik; in: Quellensammlung zur Geschichte der sozialen Betriebsverfassung Ruhrindustrie unter besonderer Berücksichtigung des Industrie- und Handelskammerbezirks Essen, bearbeitet von Gerhard Adelman, 2. Bd., Bonn 1965, S. 406.

23 Bericht über eine Versammlung der Verwaltungsstelle Essen des DMV „Sozialisierung oder Gewinnbeteiligung?“, 28.12.1921, HA Krupp, FAH 21/489, Bl. 40 f; Vermerk betr. Einführung von Belegschaftsaktien bei Krupp, 27.1.1922, sowie Krupp-Verwaltung an das preußische Ministerium für Handel und Gewerbe, 9.2.1922, GStA, I HA Rep. 120 BB VII 3 Nr. 5, Bd. 2, Bl. 200–207.

24 Ebd.

25 Pressemitteilung über die Generalversammlung am 22.4.1922, HA Krupp, WA 4/2559, Bd. 1, Bl. 49; Stercken/Lahr, Erfolgsbeteiligung, S. 184.

26 Ebd., S. 184 f; Tenfelde, Krupp, S. 148.

27 Gall (Hg.), Krupp im 20. Jahrhundert, S. 674.

wurde radikal verkleinert; Kurt Sorge, Georg Baur, Heinrich Vielhaber, Karl Wendt, Richard Foerster und Bruno Brühn schieden aus dem Vorstand aus und traten in den Aufsichtsrat über, der nun – ohne die Betriebsräte – 15 Mitglieder umfasste. Im Vorstand verblieben noch Otto Oesterlen und Wilhelm Buschfeld sowie der erst Anfang 1925 hinzugestoßene Arthur Klotzbach, so dass das Direktorium jetzt nur noch aus drei anstatt aus acht Mitgliedern bestand.<sup>28</sup>

Das Jahr 1926 markierte in der Zusammensetzung des Aufsichtsrates einen Strukturbruch, nachdem das Unternehmen zur Überwindung seiner Finanzkrise mit der Aufnahme eines Bankenvertreters erstmals einen „Fremden“ aus der Wirtschaft in dem Gremium akzeptieren musste. Als Vertreter der Dresdner Bank zog Henry Nathan in den Aufsichtsrat ein, und nach der Aufnahme einer weiteren Anleihe in Höhe von 100 Mio. Goldmark im nächsten Jahr folgten ihm der Vorstandsvorsitzende der Darmstädter und Nationalbank, Jakob Goldschmidt, und der Inhaber der Essener Simon Hirschland Bank, Kurt Hirschland, sowie der ehemalige Reichskanzler Hans Luther.<sup>29</sup>

Die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats vom 22. April 1922 sah „in der Regel“ lediglich zwei Sitzungen jährlich in Essen vor; weitere waren nur möglich, wenn eine besondere geschäftliche Veranlassung vorläge.<sup>30</sup> In der Tat fanden Aufsichtsratssitzungen vergleichsweise selten statt. Das betraf insbesondere die Krisenjahre ab 1928, in denen lediglich eine Tagung des Gremiums pro Jahr stattfand; für das Jahr 1933 ist sogar keine Sitzung protokolliert.<sup>31</sup> Die niedrige Sitzungsfrequenz verweist auf die geringe Bedeutung, die die Eigentümer, die Familie Krupp, dem Aufsichtsrat beimaßen. Dazu trug auch die vom Aufsichtsratsvorsitzenden eingeführte Praxis bei, die Aufsichtsratsmitglieder einen Tag vor den eigentlichen Sitzungen zu Besprechungen einzuladen, die danach in Essen auf der Villa Hügel zu übernachteten.<sup>32</sup>

Die wichtigen Unternehmensentscheidungen wurden zwischen Gustav Krupp und dem Vorstand direkt getroffen, für die Aufsichtsratssitzungen verblieben allenfalls die formalen, gesetzlich vorgeschriebenen Aufgaben, wie die Feststellung des Jahresabschlusses und die Genehmigung des Investitionsprogramms. Die Aufsichtsratsprotokolle waren auch aus diesem Grund kurzgefasst; sie hatten eher den Charakter von Beschlussprotokollen. Von den Vorträgen der Direktion oder des

28 Protokoll AR, 25.8.1925, HA Krupp, WA 4/2913, Bl. 36–38; Pierenkemper, Krise, S. 189.

29 Protokoll AR, 22.1.1927, HA Krupp, WA 4/ 2913, Bl. 52–54; Gall (Hg.), Krupp im 20. Jahrhundert, S. 674.

30 § 4 der Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat vom 22.4.1922, HA Krupp, WA 41/2-183, Bl. 38 f.

31 Vgl. 1. Protokollbuch. Fried. Krupp AG, Essen. Aufsichtsrat. Protokolle 1922–1944, HA Krupp, WA 4/2913.

32 Keßler, Geschichte, S. 149 und 206.

Aufsichtsratsvorsitzenden wurden in der Regel nur Stichworte festgehalten. Kontroverse Diskussionen sind nicht protokolliert, wohl weil sie auch nicht stattfanden;<sup>33</sup> immerhin wurden Wortmeldungen der BiA in den Protokollen festgehalten.

#### 4.1.4 Soziale Beziehungen und Personalpolitik

Während des Ersten Weltkriegs hatte der Krupp-Konzern die Belegschaft von rund 80.000 bis zum Juli 1918 auf rund 168.900 (inklusive der knapp 38.000 zum Militär abgestellten Arbeiter und Angestellten) mehr als verdoppelt. Umso gewaltiger war die Entlassungswelle im November und Dezember 1918, die die Belegschaften bis zum 1. Januar 1919 auf rund 88.720 reduzierte, was vor allem zulasten der in den Kriegsjahren eingestellten Frauen ging. Hinter dieser Personalpolitik stand offenbar das Bemühen, den Belegschaftsstand der Vorkriegszeit wiederherzustellen; allerdings musste man auch in Rechnung stellen, dass der Übergang von der Zwölf- zur Acht-Stundenschicht in den Hüttenbetrieben eine Aufstockung der Arbeiterbelegschaften um 30 Prozent erzwang.<sup>34</sup>

Damit knüpfte die Personalpolitik an die traditionelle Linie des Hauses Krupp an, eine stabile Stammebelegschaft aufzubauen. Im Zentrum stand dabei die betriebliche Sozialpolitik, mit der Krupp schon vor der Jahrhundertwende eine Vorbildfunktion für die deutsche Industrie einnahm. Die Kruppschen „Wohlfahrtseinrichtungen“ umfassten ein umfangreiches Spektrum von sozialen Einrichtungen, angefangen von Unterstützungskassen, wie Kranken- und Pensionskassen für Arbeiter und „Beamten“, Alters- und Invalidenstiftungen, Kantinen und Konsumanstalten für die Belegschaften, bis hin zum umfangreichen Werkswohnungsbau, der im Jahr 1900 Wohnraum für mehr als 26.600 Personen bot.<sup>35</sup> Der Beginn der betrieblichen Sozialpolitik unter Alfried Krupp hatte noch unter dem Eindruck allgemeiner patriarchalisch-sozialfürsorgereischen Ideen gestanden, die aus der Welt des Handwerk stammten; angesichts steigender Mobilität und wachsender Konkurrenz trat aber dann vor allem das unternehmerische Ziel hervor, vor allem die ausgebildeten Facharbeiter in einer Stamarbeiterschaft an das Unternehmen zu binden.<sup>36</sup> So entwickelte sich hier mit dem „fast in alle Lebensbereiche ausgreifenden Kruppsche Mikrokosmos ein eigenständiges Sozialmilieu“<sup>37</sup>, das ein enges Netz von Bezie-

33 Ebd., S. 147.

34 Tenfelde, Krupp, S. 56 f und S. 89 ff.

35 Ritter/Tenfelde, Arbeiter, S. 415 ff; Gall, Krupp, S. 215 ff; James, Krupp, S. 78 ff. Eine umfassende Darstellung der Kruppschen Sozialleistungen bis 1945 findet sich in Stercken/Lahr, Erfolgsbeteiligung.

36 Gall, Krupp, S. 215.

37 Zollitsch, Arbeiter, S. 124 f.

hungen zwischen Arbeitern und Unternehmen, aber auch unter den Beschäftigten untereinander schuf.

Die „Wohlfahrtseinrichtungen“ bildeten aber gleichzeitig die Basis für die ersten Ansätze einer Mitarbeiterbeteiligung. Schon das erste Statut der Kranken- und Sterbekasse von 1855 veranlasste die Wahl von Vertretern durch die Belegschaft, und entsprechende Selbstverwaltungs- und Beteiligungsrechte wurden auch bei anderen sozialen Einrichtungen eingeräumt.<sup>38</sup> Auf der gesetzlichen Grundlage des Hilfsdienstgesetz wurde schließlich im März 1917 in der Gusstahlfabrik ein Arbeiterausschuss gewählt, von dessen 15 Mitglieder je sechs den freien und christlichen Gewerkschaften sowie je einer den Hirsch-Dunckerschen Gewerkvereinen, den Wirtschaftsfriedlichen sowie der polnischen Berufsvertretung angehörten.<sup>39</sup> Die Mitarbeiterbeteiligung bei Krupp ging jedoch weit über den Gesetzesrahmen des Hilfsdienstgesetz hinaus. Der Arbeiterausschuss erhielt quasi einen Vertretungsunterbau. Aus der Arbeiterschaft eines jeden Betriebes der Gusstahlfabrik wurden zwei bis drei Vertrauensleute bestellt, die Beschwerden aus der Arbeiterschaft der jeweiligen Betriebsleitung unmittelbar zur Kenntnis geben sollten. Erst wenn unter Zuziehung eines „Sprechers“ des Arbeitsausschusses sich das Problem nicht lösen ließ, konnte die Angelegenheit vor dem gesamten Arbeiterausschuss gebracht werden.<sup>40</sup>

Das Unternehmen versuchte mit dieser Konstruktion eine Rationalisierung sozialer Konflikte in der Gusstahlfabrik zu erreichen. Soziale Konflikte, Beschwerden und sonstige Anliegen sollten auf unterster Ebene abgefangen und mit den Betriebsleitern vor Ort geklärt werden. Auch der Arbeiterrat konnte der Regelung Positives abgewinnen, denn die Bearbeitung von Beschwerden bei einer Belegschaftsstärke der Gusstahlfabrik von mehr als 70.000 Arbeitern Anfang 1917 hätte die zentrale Arbeitervertretung wohl überfordert und einen erheblichen Zeitbedarf und Lähmung ihrer sonstigen Aktivitäten nach sich gezogen. Deshalb wundert es nicht, dass diese bemerkenswerte Regelung nach Inkrafttreten des BRG weitergeführt und Anfang Juni 1920 auf eine neue vertragliche Basis gestellt wurde.<sup>41</sup> Der christliche Vorsitzender des Arbeiterrates Hohn forderte aber schon drei Monate später vom Krupp-Direktorium eine Ausweitung und Präzisierung der Rechte der Betriebspre-

---

38 Neuloh, Betriebsverfassung, S. 159; Klaus Tenfelde, Arbeiterschaft, Unternehmer und Mitbestimmung in der frühen Weimarer Republik; in: Ulrich Becker/Hans Günter Hockerts/Klaus Tenfelde (Hg.), Sozialstaat Deutschland. Geschichte und Gegenwart, Bonn 2010, S. 70.

39 Tenfelde, Krupp, S. 77.

40 Schwengler, Rudolf, Die betriebliche Sozialpolitik im Ruhrkohlenbergbau, München/Leipzig 1933, S. 98 ff; Tenfelde, Krupp, S. 78.

41 Richtlinien für die Betriebsvertretungen, 8.6.1920, HA Krupp, FAH 21/659, Bl. 21 ff; Tenfelde, Krupp, S. 93.

cher nach dem BRG.<sup>42</sup> Nach längeren Verhandlungen wurde das neue Regelwerk am 5. März 1921 zwischen dem Direktorium und dem Arbeiterrat vereinbart. Nach diesen Richtlinien wurde die Gussstahlfabrik in 15 Sprechbezirke eingeteilt, für die der Arbeiterrat „im Einvernehmen mit der Firma“ aus seinem Kreis je zwei Sprecher wählte. Die Aufgabe dieser „Betriebsvertreter“ war es nicht nur, Beschwerden aus der Belegschaft entgegenzunehmen, zu prüfen und mit der jeweiligen Betriebsleitung zu klären, sondern auch gemäß dem BRG über die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften, Tarifverträge sowie die sonstigen Lohn- und anderen Vereinbarungen zu wachen. Die Sprecher erhielten die Erlaubnis, Sprechstunden abzuhalten, für die sie wie für sonstige Tätigkeiten im Rahmen der Richtlinien von ihrer normalen Arbeit freigestellt bzw. außerhalb ihrer Arbeitszeit bezahlt wurden. Außerdem fanden vierteljährliche Betriebsvertreterversammlungen statt, zu denen der Arbeiterrat einlud.<sup>43</sup>

Die Betriebsverfassung bei Krupp war damit Anfang der zwanziger Jahre weitaus kooperativer ausgeprägt als in vielen anderen Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie des Ruhrgebiets, in denen die sozialen Beziehungen dadurch geprägt waren, dass das Management kein Respekt und Vertrauen gegenüber den Belegschaftsvertretern entwickelten und auf ihr „letztes Wort“ bei innerbetrieblichen Streitfragen beharrten.<sup>44</sup> Der DMV empfahl daher auch das Kruppsche „Vertrauensmänner“-System für andere Metallunternehmen zur Nachahmung.<sup>45</sup> Das Sprechersystem wurde bei Krupp auch nach 1934 beibehalten und nach dem Zweiten Weltkrieg in sämtlichen Hüttenwerken des Ruhrgebiets eingeführt.<sup>46</sup>

## 4.2 Die Betriebsräte im Aufsichtsrat

### 4.2.1 Soziale Konflikte – erste Wahlen

Auch wenn der Krupp-Vorstand während der Inflationsjahre weiterhin auf eine Zusammenarbeit mit den Betriebsräten setzte, so geriet diese Kooperation doch

42 Hohn an Geheimrat Cuntz, 24.9.1920, HA Krupp, WA 41/6-191, Bl. 2 f.

43 Richtlinien für die Sprecher des Arbeiterrats der Gussstahlfabrik, 5.3.1921, HA Krupp, WA 41/6-191, Bl. 46 ff; Arbeiterausschuß; in: Quellensammlung zur Geschichte der sozialen Betriebsverfassung, 2. Bd., S. 374 f; Zollitsch, Arbeiter, S. 141.

44 Thomas Welskopp, Das institutionalisierte Misstrauen. Produktorganisation und Kommunikationsnetze in Eisen- und Stahlunternehmen des Ruhrgebiets während der Zwischenkriegszeit; in: Clemens Wischermann/Peter Borscheid/Karl-Peter Ellerbrock (Hg.), Unternehmenskommunikation im 19. und 20. Jahrhundert. Neue Wege der Unternehmensgeschichte, Dortmund 2000, S. 218 ff.

45 O. Voß, Betriebsräte in Riesenbetrieben und Konzernen, in: BRZ, Nr. 2/1933, S. 44.

46 Zollitsch, Arbeiter, S. 141.

schon bald in eine Bewährungsprobe. Die betriebliche Sozialpolitik stand in den Krisenjahren der Inflation unter erheblichen Druck. Die betrieblichen „freiwilligen“ Leistungen wurden erheblich gekürzt, die Pensionskassen für die Angestellten sogar kurzfristig geschlossen. Die Folge war, dass die pazifizierende Wirkung der betrieblichen Sozialpolitik nachließ.<sup>47</sup>

Offensichtlich wurde dies, als es im Verlauf des Jahres 1922 im Gussstahlwerk immer häufiger zu sozialen Konflikten und Arbeitsniederlegungen kam. Am 26. April stand die Belegschaft kurz davor, das Betriebsbüro zu stürmen, weil die Betriebsleitung einen Aufruf zu den 1. Mai-Feiern entfernt hatte. Zwei Monate später erzwangen die Arbeiter per Streik den Rücktritt eines christlichen Betriebsvertreters, als bekannt wurde, dass er der DNVP angehörte. Drei Tage später – am 29. Juni – traten die Former und Kernmacher aufgrund einer Akkordstreitigkeit in einen zweitägigen „wilden Streik“, und am 7. September fand eine syndikalistische, nicht genehmigte Betriebsversammlung der Hilfsarbeiter auf dem Betriebsgelände statt.<sup>48</sup> Höhepunkt der sozialen Auseinandersetzungen bildeten aber die Lohn- und Versorgungstreiks, die am 17. Oktober 1922 in der Gießerei III ihren Ausgangspunkt hatten, bis zum 26. Oktober aber große Teile der Gussstahlfabrik erfassten.<sup>49</sup>

In diesen umkämpften Monaten wurde das erste Wahlverfahren für die Entsendung von Betriebsvertretern in den Aufsichtsrat durchgeführt. Ein erstes Abstimmungsgespräch zwischen den Betriebsräten aller Werke fand auf Initiative des Betriebsausschusses der Gussstahlfabrik am Sonntag, dem 5. Februar 1922, in Essen statt.<sup>50</sup> Der Teilnehmerkreis schien wohl allgemein der Ansicht zu sein, „dass es zweckmäßig sei, die beiden Personen aus dem Betriebsrat des Stammwerkes, hier am Sitz der Generaldirektion, zu entsenden“. Im Nachtrag machte jedoch der Betriebsrat der Germaniawerft Bedenken geltend, die auf eine Aufteilung der beiden Mandate auf das Gussstahlwerk und auf einem Tochterwerk zielten. Der Betriebsausschuss des Gussstahlwerks lehnte diesen Vorschlag jedoch strikt ab. Er gab zu bedenken, dass je ein Arbeiter- und ein Angestelltenvertreter zu wählen seien, so dass die Frage zu klären sei, wer von Stammwerk und wer von einem Tochterunternehmen zu entsenden sei. Selbst wenn dies geklärt werden könnte,

---

47 Tenfelde, Arbeiterschaft, S. 76 f; ders., Krupp, s. 140; Thomas Welskopp, Arbeit und Macht im Hüttenwerk. Arbeits- und industrielle Beziehungen in der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie von den 1860er bis zu den 1930er Jahren, Bonn 1994, S. 688.

48 Entwurf eines Schreibens der Direktion an Krupp von Bohlen und Halbach, 19.10.1922, HA Krupp, WA 41/6-166, Bl. 2–5.

49 Zu den „Teilstreiks auf der Gußstahlfabrik“ s. die Aktenkonvolute in HA Krupp, WA 41/6-162 bis 166.

50 Einladung des Betriebsausschusses zu einer Sitzung der gesamten Kruppischen Betriebsräte am 5.2.1922, HA Krupp, FAH 21/489, Bl. 27.

würden wohl alle größeren Töchterwerke Anspruch auf ein Mandat erheben. Außerdem sollte berücksichtigt werden, dass „die Kollegen, die im Betriebsrat des Stammwerkes, am Sitz der Generaldirektion, tätig sind, eine bessere Übersicht über den Gesamtkonzern haben werden“, da ihnen schon jetzt die Gesamtbilanz des Krupp-Konzern vorgelegt werde. Der Betriebsausschuss bat deshalb den Betriebsrat des Germaniawerks, nochmals seine Haltung zu überdenken.<sup>51</sup>

Bis zur Wahl der BIA am 29. Mai 1922 wurden die Kandidaten zwischen den Betriebsräten nochmals abgestimmt, so dass jeweils eine Liste der Arbeiter und der Angestellten aufgestellt wurde, auf der auch Vertreter des Stahlwerks Rheinhausen und des Grusonwerks als Nachrücker vertreten waren. Zum Wahlleiter wurde der Betriebsratsvorsitzende der Fried. Krupp AG, Paul Brehme ernannt, der auch selbst die Liste der Arbeiter anführte; Führer der Angestelltenliste war August Funke. Aufgrund dieser Konstellation war das Wahlergebnis von vornherein zementiert: Brehme und Funke wurden bei Krupp als erste Betriebsräte in den Aufsichtsrat gewählt.<sup>52</sup>

Der ausgebildete Schlosser Paul Brehme, der in der Abteilung Maschinenbau 22 arbeitete, war im Frühjahr 1922 erstmalig zum Betriebsratsvorsitzenden des Gusstahlwerks gewählt worden. Dieses Amt füllte er in den nächsten fünf Jahren weiterhin aus. Damit wurde er zu einem Pol der Kontinuität in der Arbeitnehmervertretung; in den beiden ersten Jahren nach 1920 hatte die Leitung des Betriebsrats jedes Jahr gewechselt. Brehme war gleichzeitig auch Sprecher im Krupp-Sprecherbezirk XI, der als einer der größten Bezirke mehrere Maschinenbauabteilungen umfasste.<sup>53</sup> August Funke war als Steiger in der Essener Krupp-Zeche Sälzer-Neuack beschäftigt und wohnte in der Krupp-Siedlung Margarethenhöhe.<sup>54</sup> Beide gehörten den freien Gewerkschaften an, Brehme dem DMV, Funke wohl dem Butab des AfA-Bundes.

Bis Ende 1926 vertraten Brehme und Funke den Betriebsrat im Aufsichtsrat, ab 1924 mussten sie sich allerdings in Wahlen gegen Konkurrenz kandidaten durchsetzen – 1924 gegen zwei Listen vom Hirsch-Dunckerschen Gewerkschaftsring und von den christlichen Gewerkschaften. Die Betriebsräte der beiden Gewerkschaftsbünde gingen aufgrund ihres Scheiterns in den folgenden Jahren 1925 und 1926 eine Listenverbindung ein, die sich aber gegen die freigewerkschaftliche Liste

51 Reinirkens und Sander an Betriebsrat Germaniawerft, 30.3.1922, HA Krupp, FAH 21/489, Bl. 54 f.

52 Brehme an Cuntz, 19.4.1922, Wahlleiter, HA Krupp, WA 41/2-187, Bl. 36; Brehme an Fried. Krupp AG, 31.5.1922, Protokoll über die am 29.5.1922 stattgefundene Wahl von Betriebsräten in den Aufsichtsrat, ebd., Bl. 58 f.

53 Auflistung der Betriebsrats-, Arbeiter und Angestelltenmitglieder 1921, HA Krupp, WA 41/6-191, Bl. 51 ff.

54 Brehme an Fried. Krupp AG, 31.5.1922, Protokoll über die am 29.5.1922 stattgefundene Wahl von Betriebsräten in den Aufsichtsrat, ebd., Bl. 58 f.

nicht durchsetzen und jeweils nur rund ein Drittel der Stimmen auf sich vereinigen konnte.<sup>55</sup>

#### 4.2.2 Auf Konsenskurs

Die erste Aufsichtsratssitzung, an der Brehme und Funke teilnahmen, fand am 15. Dezember 1922 in Essen statt. Gustav Krupp von Bohlen und Halbach als Vorsitzender begrüßte die beiden Betriebsräte, allerdings verlief die Sitzung nicht ohne Komplikationen. Zum Haupttagesordnungspunkt „Abschluss des Geschäftsjahres und Bilanz“ gab Brehme „unter näherer Begründung die Erklärung ab, daß er u. Herr Funke sich der Zustimmung über die Genehmigung der Bilanz enthalten werden, dass sie beide aber mit der vorgeschlagenen Verwendung der Gewinne einverstanden sind“.<sup>56</sup> Wahrscheinlich hing dieses Verhalten damit zusammen, dass sich die beiden BIA nicht umfangreich genug über den Geschäftsabschluss informiert sahen. Schon kurz nach ihrer Wahl, am 13. Juni 1922, hatten sie den Aufsichtsratsvorsitzenden um Zusendung der Satzung „Ihrer Firma“ sowie um einen Empfang gebeten, „um uns in Hinblick auf die gesetzlichen Bestimmungen gewissenhaft über unsere Pflichten und Rechte zu unterrichten“.<sup>57</sup> Jedenfalls stürzte die Beschlussvorlage die beiden Betriebsräte in ein Dilemma, da der Verwendungsbeschluss zum Gewinn Ausschüttungen an die Aktionäre, also an die Fam. Krupp, in Höhe von 25,5 Mio. Mark, aber in weit höherem Umfang Zuschüsse für soziale Leistungen vorsah: knapp 1,7 Mio. Mark für Pensionen sowie sogar 110 Mio. Mark für den Wohnungsbau.<sup>58</sup>

Sechs Monate später enthielten sich Brehme und Funke erneut der Stimme im Aufsichtsrat. Um einer drohenden Beschlagnahme während der Ruhrbesetzung durch die Franzosen einen Riegel vorzuschieben, sollte im Sommer 1923 eine Holding als neue Konzernleitung gegründet und deren Sitz nach Berlin verlegt werden.<sup>59</sup> Für die BiA war die Entscheidung nachvollziehbar, eine dauerhafte Verlegung des Firmensitzes hätte aus ihrer Sicht jedoch erhebliche organisatorische und soziale Konsequenzen nach sich gezogen. Die Stimmenenthaltung signalisierte gegenüber der Konzernleitung, dass man vonseiten des Betriebsrats an dem kooperativen Kurs festhalten wollte, den die Firmenleitung seit Kriegsende verfolgte. Dies lässt sich auch an der Personalpolitik nach dem Ende der Inflation feststellen.

---

55 Wahlergebnisse in: HA Krupp, WA 41/2-187, Bl. 96–134. Aufgrund der Ruhrbesetzung wurde im Jahr 1923 keine Wahl durchgeführt.

56 Protokoll AR 15.12.1922, HA Krupp, WA 4/2913 (Protokollbuch), Bl. 1–12.

57 Brehme und Funke an Krupp von Bohlen und Halbach, 13.6.1922, HA Krupp, WA 41/2-187, Bl. 61. Eine Antwort des Aufsichtsratsvorsitzenden ist in den Akten nicht übermittelt.

58 Protokoll AR 15.12.1922, HA Krupp, WA 4/2913, Bl. 1–12.

59 Protokoll AR 22.6.1923, HA Krupp, WA 4/2913, Bl. 16/17.

Der Konsolidierungsdruck veranlasste die Firmenleitung seit dem Herbst 1923 zu Massentlassungen nicht nur im Gussstahlwerk, sondern auch im Rheinhausener Hüttenwerk und im Grusonwerk, die aber zuvor mit den Betriebsräten besprochen wurden. Ein großer Widerstand regte sich hier nicht, da die Konzernleitung mit der grundsätzlichen Beibehaltung der sozialen Leistungen und dem Angebot von Kurzarbeit – in der Gussstahlfabrik arbeitete in manchen Betrieben nur noch ein Drittel der Belegschaft die volle Schichtarbeit – deutlich machte, dass man an der bisher verfolgten Linie der Stamarbeiterpolitik und der Kooperation mit den Betriebsräten weiter festhalten wollte.<sup>60</sup>

Deutlich wurde der Kooperationskurs, den die Betriebsräte bei Krupp beibehielten, auch auf der Zeche Sälzer-Neuack. Unter dem Druck der katastrophalen Versorgungslage und angekündigter Massentlassungen war der Betriebsrat um BiA August Funke Mitte November 1923 bereit, in einem Sonderabkommen mit der Zechenleitung die Schichtzeit um eine Stunde untertage auf acht Stunden zu verlängern. Zwar wurde für diese zusätzliche Stunde ein Siebtel des Schichtlohns zusätzlich gezahlt, aber die bisher geltende Sieben-Stundenschicht untertage als Regelarbeitszeit durchbrochen. Dieses Sonderabkommen, das an Stelle des gültigen Tarifvertrags trat, sollte präjudizierende Wirkungen für die Bergarbeitergewerkschaften haben, die Ende November 1923 ein befristetes Mehrarbeitsabkommen abschließen mussten.<sup>61</sup>

#### 4.2.3 Ausschluss von wirtschaftlichen Unternehmensentscheidungen

Im Hinblick auf die anstehende Entsendung der Betriebsräte in den Aufsichtsrat war 1922 der Gesellschaftsvertrag in einigen Punkten verändert worden, u. a. ein „Ausschuss“ des Aufsichtsrats gebildet worden, der ohne Beteiligung der Betriebsräte über grundsätzliche Unternehmensentscheidungen beriet.<sup>62</sup> Der eigentliche Grund für die Bildung dieses „Steuerungsgremiums“ liegt aber wohl darin, dass die Krupp-Familie so ihren Einfluss im Konzern angesichts des vergrößerten Aufsichtsrats besser absichern wollte; die Ausschaltung der BiA aus dem Entscheidungsprozess war wohl lediglich ein willkommenes Beiprodukt.

Die wichtigste Entscheidung, die im Herbst 1925 zu treffen war, stellte der potentielle Beitritt des Krupp-Konzerns zu den geplanten Vereinigten Stahlwerken (VSt) dar, immerhin stand die Aufgabe der bisherigen Selbständigkeit des Unternehmens

60 Tenfelde, Krupp, S. 144 ff.

61 Tschirbs, Tarifpolitik, S. 211 ff; Dieter Ziegler, Kriegswirtschaft, Kriegsfolgenbewältigung, Kriegsvorbereitung. Der deutsche Bergbau im dauernden Ausnahmezustand (1914–1945), in: ders. (Hg.), Geschichte des deutschen Bergbaus, Bd. 4: Rohstoffgewinnung im Strukturwandel. Der deutsche Bergbau im 20. Jahrhundert, Münster 2013, S. 108.

62 Pierenkemper, Krise, S. 212.

zur Debatte. Am Nachmittag des 5. Septembers 1925 traf der „Ausschuss“ zu einer Aussprache zusammen. Teilnehmer waren die sechs Aufsichtsratsmitglieder Gustav Krupp von Bohlen und Halbach, von Wilmowsky, Ehrensberger, Wiedfeldt, Sorge und Baur sowie die Direktoren Otto Oesterlein, Wilhelm Buschfeld und Arthur Klotzbach. Aufgrund der grundsätzlichen Bedeutung der Entscheidung für den Konzern nahmen von der Krupp-Familie auch Bertha Krupp von Bohlen und Halbach und ihr Sohn Alfried teil. Die Teilnehmer konnten allerdings nicht auf eine endgültige Stellungnahme zum Beitritt zum Trust einigen, beschlossen allerdings weitere Schritte zu einer Verkleinerung des Unternehmens, u. a. die Preisgabe der Produktion von Lokomotiven und Waggons.<sup>63</sup> Am 20. September entschied sich Gustav Krupp von Bohlen und Halbach endgültig gegen einen Eintritt in den Trust und hielt damit an der „Tradition“ des Hauses fest.<sup>64</sup>

Die Akten geben keinen Hinweis dafür, ob die BiA über diese wichtigen Unternehmensentscheidungen offiziell informiert wurden. Die nächste der Ausschusssitzung vom September 1925 folgende Aufsichtsratssitzung fand Anfang März 1926 statt, und auch hier wurde das Trust-Projekt nicht weiter zur Debatte gestellt. Festzuhalten bleibt jedenfalls, dass die Ausschusskonstruktion ein wirkungsvolles Instrument darstellte, die BiA von einer Einflussnahme auf die Konzernpolitik auszuschließen.

#### 4.2.4 Unter kommunistischem Korruptionsverdacht

Eine Episode aus dem Sommer 1924 zeigt, wie schnell BiA in (gewerkschafts-)politische Konflikte zwischen Kommunisten und Sozialdemokraten gezogen werden konnten. Die kommunistische Essener Tageszeitung „Ruhr-Echo“ erhob am 25. Juli 1924 unter der Überschrift „Sumpf“ einen Korruptionsvorwurf gegenüber der Krupp-Führung, die versucht habe, „sich diejenigen gefügig zu machen, mit denen sie infolge gesetzlicher Verpflichtungen gezwungen ist, zu verhandeln“. Auf der vorangegangenen Aufsichtsratssitzung habe Gustav Krupp von Bohlen und Halbach den Delegierten für den Betriebsrat Brehme vermisst; auf Fragen sei ihm mitgeteilt worden, dass er im Krupp-Krankenhaus liege. Von Bohlen und Halbach habe Brehme dort persönlich besucht und 300 Mark ausgehändigt, was andere auf dem Zimmer anwesenden Arbeiter allerdings mitbekommen hätten und so „im Werk“ bekannt geworden sei. Daraufhin hätten sich die Krupp-Arbeiter über das Verhalten des Betriebsratsvorsitzenden und BiA heftig empört.<sup>65</sup>

---

63 Niederschrift über die Sitzung des Ausschusses, 5.9.1925, HA Krupp, FAH 4 E 44; Pierenkemper, Krise, S. 213; James, Krupp, S. 174.

64 Pierenkemper, Krise, S. 214; James, Krupp, S. 174.

65 Sumpf. Ruhr-Echo, 25.7.1924 (Abschrift), HA Krupp, WA 41/6-200, Bl. 123 f.

Schon am folgenden Tag setzte sich Brehme in der sozialdemokratischen Arbeiter-Zeitung mit einer Gegendarstellung zur Wehr, indem er dem Artikel des Ruhr-Echos vorwarf, dass er „von Unwahrheiten“ strotze. Unwahr sei, dass er auf der letzten Aufsichtsratssitzung gefehlt habe<sup>66</sup>, so dass der Vorsitzende sich auch nicht nach seinem Befinden erkundigt habe. Unwahr sei weiterhin, dass Gustav Krupp „mich jemals im Krankenhause oder sonstwo besucht“ habe. Wahr sei dagegen, dass er die nach dem BRG ihm als Aufsichtsrats- und Betriebsausschussmitglied zustehenden Entschädigungen bisher nicht angenommen habe, „die bei vielen anderen Werken und Zechen bisher treu und redlich auch von Mitgliedern der KPD in Empfang genommen worden sind“. Der Aufsichtsratsvorsitzende habe ihm einen Brief mit 300 Mark ins Krankenhaus geschickt, worauf er sich mit mehreren Kollegen des DMV über die Annahme des Geldes besprochen habe. Im Anbetracht seiner unheilbaren Krankheit, „die ich mir einzig und allein nur durch meine Tätigkeit in der Arbeiterbewegung im Laufe der letzten Jahre zugezogen habe“, habe er den Betrag angenommen. Im Übrigen habe er zwischenzeitlich beim DMV ein Schiedsgerichtsverfahren wegen des Falles gegen sich beantragt.<sup>67</sup> Die Gussstahl-Betriebsräte Otto Frühling und Schatkowski bestätigten die Ausführungen von Brehme und ergänzten, dass auch die kommunistischen Arbeiterratsmitglieder erklärt hätten, „sie seien nicht in der Lage, dem Brehme irgendwelche Verfehlung nachzuweisen, sondern stellten ihm das beste Zeugnis für seine Tätigkeit in der Bewegung aus“.<sup>68</sup> Der Versuch der kommunistischen Regionalzeitung, den Betriebsratsvorsitzenden und BiA zu diskriminieren, lief ins Leere.

#### 4.2.5 Personelle Wechsel und Kontinuitäten

Die Jahreswende 1926/27 brachte einen vollständigen personellen Bruch bei den BiA. Am 8. Dezember 1926 teilte der Betriebsratsvorsitzende Brehme der Krupp-Direktion mit, dass August Funke aus den Diensten der Firma ausgeschieden und damit sein Aufsichtsratsmandat erloschen sei. Sein Nachfolger wurde Nikolaus Bürschinger, der als erster Ersatzmann auf der Kandidatenliste der freien Gewerkschaften für die Wahl zum Aufsichtsrat am 5. August 1926 aufgestellt worden war.

---

66 In der Tat weist das Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 27.6.1924 die Anwesenheit von insgesamt drei (!) Personen aus: Gustav Krupp von Bohlen und Halbach sowie die beiden BiA Brehme und Funke (Protokoll AR, 27.6.1924, HA Krupp, WA 4/2913, Bl. 24).

67 Sumpf. Arbeiter-Zeitung, 26.7.1924, ebd., Bl. 121.

68 Ebd.

Bürschinger arbeitete als Bergmann auf der Zeche Hannover 1/2 in Bochum-Hordel. Er übte dort schon längere Zeit das Amt des Betriebsratsvorsitzenden aus.<sup>69</sup>

Am 5. Februar 1927 verstarb Paul Brehme nach längerer Krankheit.<sup>70</sup> Ersatzmann auf der DMV-Liste und Nachrücker für das Aufsichtsratsamt war Heinrich Jacobs, der als Meister im Stahlwerk Rheinhausen arbeitete. Jacobs war 47 Jahre alt und zu diesem Zeitpunkt schon 20 Jahre in Rheinhausen tätig. Gewerkschaftlich war im Afa-Bund organisiert.<sup>71</sup>

Jacobs blieb es jedoch verwehrt, an einer Sitzung des Aufsichtsrats teilzunehmen. Vor der nächsten Sitzung Anfang Juli fand am 7. Juli die jährliche Wahl für die Entsendung der Betriebsräte in den Aufsichtsrat statt, in der sich die gemeinsame Liste von DMV und Afa-Bund gegen die des christlichen Gewerkschaftsbundes mit 75 zu 48 Stimmen durchsetzte. Damit waren die freigewerkschaftlichen Kandidaten Nikolaus Bürschinger und Otto Frühling für das Aufsichtsratsamt gewählt.<sup>72</sup>

Der 1883 geborene Otto Frühling arbeitete seit dem Sommer 1908 als ausgebildeter Ingenieur in der Gusstahlfabrik. Anfang der 1920er Jahre war er als Techniker in der Abteilung Maschinenkonstruktion 4 tätig. Gewerkschaftlich organisiert war er im Butab des Afa-Bundes; politisch gehörte er der SPD an. Nach der Betriebsratswahl 1921 wurde er zum stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden der Gusstahlfabrik gewählt, ein Amt, das er in den nächsten Jahren weiter ausübte. Als Belegschaftssprecher für die Techniker des Verwaltungsgebäudes I in Essen verfügte er in der Belegschaft, insbesondere bei den Angestellten, über eine langjährige Reputation.<sup>73</sup> Aber auch überregional war er als Gewerkschafter bekannt; so trat er 1927 auf der DMV-Konferenz des Reichsbeirats der Betriebsräte als Redner auf.<sup>74</sup> Nach dem Tod von Paul Brehme wurde Frühling zu seinem Nachfolger als Betriebsratsvorsitzenden gewählt.

Otto Frühling und Nikolaus Bürschinger setzten sich auch in den nächsten Jahren in den Wahlen zum Aufsichtsrat mit ihrer gemeinsamen Liste von DMV und Afa-Bund mit einer Zweidrittelmehrheit gegen eine Listenverbindung von den christlichen Gewerkschaften und vom Gewerkschaftsring durch.<sup>75</sup> In den Aufsichtsratssitzungen traten sie vorerst nicht aktiv in Erscheinung. Durch die

---

69 Brehme an Direktorium, 8.12.1926, HA Krupp, WA 41/2-187, Bl. 136; Ergebnis der Wahl der BIA, 5.8.1926, ebd., Bl. 134.

70 Todesanzeige für Paul Brehme, HA Krupp, WA 41/6-200, Bl. 76.

71 Abt. Rheinhausen an Mette, Essen, 14.2.1927, HA Krupp, WA 41/2-187, Bl. 138.

72 Wahlergebnis vom 7.7.1927, ebd., Bl. 153.

73 Stammrollenauszug in der Personalakte Otto Frühling, HA Krupp, WA 131/7902; Auflistung der Betriebsrats-, Arbeiter- und Angestelltenratsmitglieder 1921, HA Krupp, WA 6/191, Bl. 51 ff.

74 Afa-Bundesvorstand (Hg.), Praxis, S. 35.

75 Wahlergebnisse in: HA Krupp, WA 41/2-187.

Existenz des „Ausschusses“ und die Praxis der Vorbesprechungen wurden sie wie ihre Vorgänger auch von wichtigen Informationen weiter ausgeschlossen.

Schon im Januar 1927 hatte Gustav Krupp einige Aufsichtsratsmitglieder in einem streng vertraulichen Schreiben über die Aufnahme eines Kredites in Höhe von 60 Mio. Mark informiert, mit dem eine Umschuldung sowie der Ansbuch eines neuen Bauprogramms finanziert werden sollte.<sup>76</sup> Im Zentrum des Bauprogramms, das in der Aufsichtsratssitzung am 28. Februar 1927 einstimmig beschlossen wurde, stand ein neues Hochofenwerk nördlich des Gussstahlwerks in Essen-Borbeck, das zwischen 1927 und 1929 errichtet wurde.<sup>77</sup> Für Krupp war dieses Hochofenwerk das zentrale strategische Element, mit dem man die eigene Autonomie gegenüber dem Stahlgiganten VSt behaupten wollte. Es brachte einen erheblichen Rationalisierungseffekt, u. a. weil eine wesentlich günstigere energetische Versorgung der Gussstahlfabrik erreicht werden konnte.<sup>78</sup>

Das eigentliche Ziel, die Selbstkosten der Stahlproduktion gegenüber den Konkurrenten zu senken, wurde aber verfehlt: Zwischen 1926 und 1929 versuchten weitere Ruhrgebietsstahlproduzenten – VSt, GGH, Hoesch und Mannesmann -, den bestehenden Kostendruck mit einer Beschleunigung der Modernisierungsmaßnahmen und neuen Ausbauprogrammen zu bekämpfen. Die Folge war der Aufbau von Überkapazitäten, die die Konzerne als Kostenkrise wahrnahmen und auf die sie mit verstärkten Bemühungen zur Kostensenkung reagierten.<sup>79</sup> Dazu gehörten nicht nur weitere Rationalisierungsmaßnahmen, sondern auch der gemeinsame Angriff auf Löhne und Gehälter, der sich in der härtesten Tarifaueinandersetzung in der Weimarer Republik, dem sog. Ruhreisenstreit, im Herbst 1928 manifestierte.<sup>80</sup> Ende Oktober erreichte der Konflikt seinen Höhepunkt, als die Mitgliedsunternehmen der Nordwestlichen Gruppe des Vereins deutscher Eisen- und Stahlindustrieller (Arbeit Nordwest) die Arbeiter aussperrten, um eine Zwangsschlichtung zu Fall zu bringen, die ihrer Ansicht nach zu untragbaren Lohnerhöhungen geführt hatte. Hinter dem Konflikt stand aber nicht die Auseinandersetzung um eine einzelne Lohnfestsetzung, sondern Arbeit Nordwest wollte letztlich das bestehende Tarifvertragssystem abschaffen, also die Arbeitgeber von den „Tariffesseln befreien“.<sup>81</sup>

76 Pierenkemper, *Krise*, S. 223.

77 Protokoll AR-Sitzung, 28.2.1927, HA Krupp, WA 4/2913, Bl. 55–58; Pierenkemper, *Krise*, S. 223.

78 Ebd., S. 226.

79 Christian Kleinschmidt/Thomas Welskopp, Zu viel „Scale“ zu wenig „Scope“. Eine Auseinandersetzung mit Alfred D. Chandlers Analyse der deutschen Eisen- und Stahlindustrie in der Zwischenkriegszeit, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, 1993, S. 264 ff.

80 Vgl. im Einzelnen: Bernd Weisbrod, *Schwerindustrie in der Weimarer Republik. Interessenpolitik zwischen Stabilisierung und Krise*, Wuppertal 1979, S. 415 ff; Winkler, *Schein*, S. 557 ff.

81 Bernd Weisbrod, *Die Befreiung von den „Tariffesseln“*. Deflationspolitik als Krisenstrategie der Unternehmer in der Ära Brüning; in: *GG 11* (1985), S. 295–325.

Krupp hatte sich nur widerstrebend der Arbeitskampfmaßnahme angeschlossen und zeigte am Ende eine größere Kompromissbereitschaft als eine radikalere Minderheit um Paul Reusch, dem Generaldirektor der Gutehoffnungshütte – wohl weil die Konzernführung einsah, dass sich ein mit äußerster Härte geführter Arbeitskampf auf Dauer schwerlich mit dem Kruppschen Sozialpatriarchalismus zu vereinbaren ließ.<sup>82</sup>

Im Krupp-Aufsichtsrat wurden diese Auseinandersetzungen in den nur drei Sitzungen, die zwischen 1928 und 1930 stattfanden, nicht thematisiert. Im Vordergrund stand die Weiterführung der Investitionen, an denen der Vorstand trotz der sich verschlechternden Absatzsituation und des Verlustes im Geschäftsjahr 1929/30 festhielt.<sup>83</sup> In verschiedenen Betrieben der Essener Werke wurden seit September 1929 Arbeiter entlassen. Die Dramatik der Beschäftigungssituation wurde aber erst in den Jahren 1931 und 1932 deutlich: Die Zahl der Beschäftigten im Krupp-Konzern sank ausgehend vom September 1929 in den folgenden drei Jahren von 89.737 auf 46.107.<sup>84</sup> Immerhin versuchte man im Gegensatz zur Praxis anderer Stahlunternehmen durch Kurzarbeit – zumeist in Form von Feierschichten – die Arbeit zu verteilen und so das Stammpersonal möglichst zu halten, auch wenn sich Massenentlassungen damit auf Dauer nicht vermeiden ließen. Von den 57 Produktionsbetrieben der Gussstahlfabrik standen 52 im Laufe des Geschäftsjahres 1931/32 in Kurzarbeit.<sup>85</sup>

Aus den Akten wird nicht ersichtlich, inwieweit die Betriebsräte in diesen Prozess des Beschäftigtenabbaus mit einbezogen wurden. Jedenfalls waren sie deutlich in die Defensive geraten. Dies wurde auch in der Aufsichtsratssitzung am 30. Januar 1931 ersichtlich, als sich Bürschinger und Frühling erstmals zu Wort meldeten. Der Bergmann Bürschinger nahm Bezug auf die Anfang des Monats durch eine Zwangsschlichtung der Brüning-Regierung beendete Tarifaufeinandersetzung im Ruhrbergbau, indem er darauf hinwies, dass „die schlechte Lage im Bergbau nicht allein an den Löhnen liegen könne“. Otto Frühling richtete einige – nicht näher dokumentierte – Fragen an den Vorstand; Gustav Krupp wollte diese jedoch nicht im Aufsichtsrat behandeln und verwies die beiden Betriebsräte auf ein Gespräch mit dem Vorstandsvorsitzenden Klotzbach.<sup>86</sup>

Auch in den beiden Aufsichtsratssitzungen des Jahres 1932 meldete sich Otto Frühling zu Wort. In der Sitzung am 4. März, in der der Abschluss für das Jahr 1930/31 mit einem Verlust von 10,9 Mio. RM behandelt wurde, dankte er dem Vorstand

---

82 Weisbrod, Schwerindustrie, S. 440; Pierenkemper, Krise, S. 244.

83 Protokolle AR 14.7.1928, 19.1.1929 und 25.2.1930, HA Krupp, WA 4/2913, Bl. 70 ff.

84 Gall (Hg.), Krupp im 20. Jahrhundert, S. 665.

85 Zollitsch, Arbeiter, S. 91; Pierenkemper, Krise, S. 252.

86 Protokoll Aufsichtsrat, 30.1.1931, HA Krupp, WA 4/2913, Bl. 90–96.

im Auftrag des Betriebsrats für die Einlegung der vielen Feiertagsschichten sowie für die Unterstützungen für den Pensionärs-Verband.<sup>87</sup>

In der folgenden Sitzung am 22. Dezember 1932 wurde Bilanz über das Geschäftsjahr 1931/32 gezogen, das einschließlich des Verlustvortrags aus dem Vorjahr mit einem Verlust in Höhe von 19,6 Mio. RM abschloss. Die Sozialausgaben blieben aber vergleichsweise hoch, sogar neuartige wurden eingeführt, z. B. ab Anfang 1932 sog. Speckgutscheine für Mitarbeiter ausgegeben, die mindestens zwei Feiertagschichten einlegen mussten, und in der Kruppschen Konsum-Anstalt eingelöst werden konnten. In der Folge stiegen die Wohlfahrtsausgaben zwischen 1929/30 und 1932/33 relativ gemessen je Kopf der Belegschaft von 168 auf 286 RM bzw. je 100 RM Umsatz von 2,50 auf 4,87 RM.<sup>88</sup> Angesichts dieser Zahlen blieb Frühling auch nichts viel weiter übrig, als dem Vorstand in der Aufsichtsratssitzung für die Belegschaft zu danken, dass „im vergangenen Jahr 6,1 Mio. RM für Wohlfahrtsausgaben ausgegeben worden sind“.<sup>89</sup> Die Krupp-Betriebsräte im Aufsichtsrat waren in der Wirtschaftskrise zu Bittstellern und Danksagern geworden, während der Vorstand nun Licht am Ende des Wirtschaftskrisen-Tunnels sah. Klotzbach schloss die Sitzung mit den hoffnungsvollen Worten ab, dass „der Tiefpunkt bei uns u. der Welt durchschritten zu sein scheint“.<sup>90</sup>

#### 4.2.6 Die Zerschlagung der Mitbestimmung

Am 24. März 1933 – einem Tag nach der Verabschiedung des Ermächtigungsgesetzes durch den Reichstag – fand die Neuwahl des Betriebsrats der Gussstahlfabrik statt. Auch in einem Klima der Verfolgung und der Einschüchterung konnten die freien und christlichen Gewerkschaften ihre Position behaupten.<sup>91</sup> Der Anteil der freien Gewerkschaften stieg sogar noch von 31,74 in 1931 auf 37,45 Prozent, was vor allem darauf zurückzuführen war, dass nach der Entlassung von fünf kommunistischen Betriebsräten im Januar 1933 eine RGO-Liste, die 1931 noch 22,43 Prozent der Stimmen erhalten hatte, zur Wahl nicht mehr antrat. Einen relativen Erfolg erzielte mit 24,71 Prozent die Liste der NSBO, die schon seit 1931 mit dem Essener

87 Protokoll Aufsichtsrat, 4.3.1932, HA Krupp, WA 4/2913, Bl. 97–104.

88 Heinrich August Winkler, *Der Weg in die Katastrophe. Arbeiter und Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik 1930 bis 1933*, Berlin-Bonn 1987, S. 77.

89 Protokoll Aufsichtsrat, 22.12.1932, HA Krupp, WA 4/2913, Bl. 105–113.

90 Ebd., Bl. 113.

91 S. hierzu Werner Milert/Rudolf Tschirbs, *Zerschlagung der Mitbestimmung 1933. Das Ende der ersten deutschen Betriebsdemokratie*, Düsseldorf 2014, S. 28 ff.

NSBO-Gauleiter Fritz Johlitz im Betriebsrat vertreten war; Johlitz war als Schlosser in der Kraftwagenhalle beschäftigt und seit Juli 1932 MdR.<sup>92</sup>

Zum neuen Betriebsratsvorsitzenden wurde trotz der Minderheitsposition der NSBO in der Arbeitnehmervertretung überraschend Fritz Johlitz gewählt. Die Sozialpolitische Abteilung vermerkte dazu süffisant in ihrem Geschäftsbericht: Die christlichen Gewerkschaften hielten es „diesmal für angebracht, ihren bisherigen Bundesgenossen, die SPD, fallen zu lassen und sich zu der NSDAP zu schlagen“.<sup>93</sup> Immerhin wurden mit Otto Frühling und dem seit 1931 amtierenden Betriebsrats-Vorsitzenden Heinrich Wöhler zwei Repräsentanten der freien Gewerkschaften in den Betriebsausschuss gewählt.<sup>94</sup> Der Betriebsausschuss und die gewählten Gruppenräte blieben aber in dieser Zusammensetzung nicht lange bestehen. Nach der Verabschiedung des Gesetzes über Betriebsvertretungen und wirtschaftliche Vereinigungen vom 4. April 1933 teilte Johlitz der Direktion lapidar mit, dass Frühling und Wöhler im Betriebsausschuss durch NSBO-Betriebsräte, den Diplom-Volkswirt Hermann Freytag, der bei Krupp Auslandskaufmann war, sowie den Einteiler Otto Lipke, ersetzt werden.<sup>95</sup> Das Unternehmen setzte dem keinem Widerspruch entgegen. Man ging zwar davon aus, dass dieser Willkürakt „wohl nicht den gesetzlichen Vorschriften entsprach“, war aber der Meinung, dass er „im Augenblick hingenommen werden“ müsse.<sup>96</sup>

In der Folge wurden die freien Gewerkschaften aus allen Kommissionen des Betriebsrats ausgeschaltet. Am 29. August ordnete schließlich die Düsseldorfer Bezirksregierung unter Bezug auf das Gesetz vom 4. April 1933 das Ausscheiden aller 14 freigewerkschaftlichen und christlichen Arbeiter- und Angestelltenratsmitglieder und ihre Ersetzung durch neue von der NSBO vorgeschlagene Vertreter an. Gleichzeitig bestätigte er die von Johlitz tags zuvor beantragte Ernennung von Johlitz und Freytag anstelle von Bürschinger und Frühling als Arbeiter- bzw. Angestelltenvertreter im Aufsichtsrat.<sup>97</sup> Da im Jahr 1933 keine Aufsichtsratssitzung stattfand, war es ihnen vergönnt, nur einmal – am 26. Januar 1934 – an einer solchen teilzunehmen. Gustav Krupp begrüßte die beiden und sprach ihnen ausdrücklich seinen Dank „für ihre verständnisvolle und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit

---

92 Wahlergebnis der Betriebsvertreterwahl, 24.3.1933, HA Krupp, WA 41/6-190, Bl. 167; Zollitsch, Arbeiter, S. 184 ff; Milert/Tschirbs, Zerschlagung, S. 52.

93 Sozialpolitische Abteilung, Tätigkeitsbericht 1932/33, HA Krupp, WA 41/3-740.

94 Ergebnis der Betriebsausschuss-Wahl, 30.3.1933, HA Krupp, WA 41/6-190, Bl. 163; Auflistung der Betriebsrats-, Arbeiter- und Angestelltenratsmitglieder 1931, HA Krupp, WA 41/6-191.

95 Johlitz an Direktor Stumm, o. D., HA Krupp, WA 41/6-190, Bl. 186.

96 Werner Abelshauer, Rüstungsschmiede der Nation? Der Kruppkonzern im Dritten Reich und in der Nachkriegszeit 1933 bis 1951; in: Gall (Hg.), Krupp im 20. Jahrhundert, S. 294 f.

97 Anordnung Regierungs-Präsident Düsseldorf, 29.8.1933, HA Krupp, WA 41/2-187, Bl. 1; Johlitz an den Regierungspräsidenten von Düsseldorf, 28.6.1933, HA Krupp, WA 41/2-187, Bl. 231; Abelshauer, Rüstungsschmiede, S. 295.

der Firma, auf deren Fortsetzung in Zukunft er besonderen Wert lege“, aus. Eine Wortmeldung von Johlitz und Freytag, der seit November 1933 ebenfalls im nationalsozialistischen Reichstag saß, erfolgte in der Sitzung allerdings nicht.<sup>98</sup>

Otto Frühling, dessen Position im Betriebsrat im Sommer 1933 angesichts der zunehmenden Angriffe der NSBO auf die „marxistischen“ Betriebsräte zunehmend unhaltbar geworden war und der deshalb wohl schon Anfang August nach Magdeburg umgezogen war, hatte die Personalabteilung schon Mitte August um eine Ausscheidungsregelung gebeten. Wenige Tage nach seiner Absetzung als Betriebsrat wurde sein Arbeitsverhältnis am 31. August 1933 unter Zahlung einer Abfindung aufgehoben. Bis 1945 führte er ein Geschäft in Magdeburg und war danach bis 1948 Personaldirektor der dortigen Stadtverwaltung. Da er als SPD-Mitglied befürchtete, verhaftet zu werden, floh er im September 1950 aus der SBZ und fand Arbeit bei der Industriegewerkschaft Metall (IGM) in Düsseldorf.<sup>99</sup>

### 4.3 Resümee

Der Krupp-Konzern stand zu Beginn der Weimarer Republik als Synonym für „das“ deutsche Familienunternehmen. Viel stärker als bei dem anderen berühmten Familienkonzern Siemens machte die Familie Krupp ihre Eigentümer-Dominanz in ihren Unternehmen geltend. Den Kurs in allen wichtigen Fragen setzte der Aufsichtsratsvorsitzende Gustav Krupp von Bohlen und Halbach zumeist in vorheriger Absprache mit dem Vorstand – notfalls mit Unterstützung seiner Frau, der eigentlichen Unternehmens-Eignerin Bertha Krupp von Bohlen und Halbach. Dementsprechend war der Aufsichtsrat kein zentrales Entscheidungsgremium, in dem es bei Beschlüssen auf das Austarieren unterschiedlicher Interessen gegangen wäre. Er war ein zunächst kleines aktienrechtliches Formalgremium, das nur selten zusammentrat und dessen primäre Aufgabe die Erfüllung der Mindestvorgaben des HGB war. Dies änderte sich graduell seit Mitte der 1920er Jahren, nachdem die Praxis in Kraft trat, dass ausscheidende Vorstandsmitglieder in den Aufsichtsrat rückten und als Beraten von Gustav Krupp akzeptiert wurden.

Das Verdikt der Einflusslosigkeit galt umso mehr für die Betriebsräte, die seit 1922 in den Aufsichtsrat entsandt wurden. Von wichtigen Informationen und Entscheidungen wurden sie ausgeschlossen, schon allein durch die Tatsache, dass sie dem „Ausschuss“ des Aufsichtsrats, der zwischen den Sitzungen über wichtige Entscheidungen beriet, nicht angehörten und zu den regelmäßig vor den Aufsichtsratssitzungen stattfindenden Vorbesprechungen nicht eingeladen wurden. Im

98 Protokoll Aufsichtsrat, 26.1.1934, HA Krupp, WA 4/2913, Bl. 114.

99 Details aus Personalakte Otto Frühling, HA Krupp, WA 131/7902.

Aufsichtsrat machten sie sich nur selten bemerkbar, und Kritik oder Forderungen waren von ihnen schon gar nicht zu vernehmen. Es ist anzunehmen, dass sie versucht haben, ihren Einfluss auf betrieblicher Ebene geltend zu machen, z. B. durch die zahlreichen Betriebsratskommissionen – jedoch fehlt uns hier weitgehend die Aktenüberlieferung. Im Aufsichtsrat wurde jedenfalls ihre Funktion auf die von Zuhörern, Bittstellern und Danksagern degradiert.



## 5. Harpener Bergbau AG

### 5.1 Das Unternehmen

#### 5.1.1 Grundzüge der Unternehmensentwicklung

Die schon kurz nach der Liberalisierung des preußischen Bergrechts am 4. Januar 1856 gegründete Harpener Bergbau-Aktien-Gesellschaft mit dem Verwaltungssitz in Dortmund durchlief nach anfänglichen wirtschaftlichen Problemen in den Gründerjahren und der Großen Depression im letzten Jahrzehnt des 19. Jahrhunderts eine kräftige Expansion, die sie bis zum Beginn des Weltkriegs zur größten privaten „reinen“ Kohlegesellschaft Deutschlands mit rund acht Prozent der Förderung des Ruhrgebiets anwachsen ließ.<sup>1</sup> Allein in den fünf Jahren zwischen 1889 und 1893 vergrößerte sich der Felderbesitz des Unternehmens, das seine Stammfelder mit den Schachtanlagen Prinz von Preußen, Amalia, Heinrich Gustav und Caroline um das Dorf Harpen östlich von Bochum hatte, vor allem durch Zukäufe anderer Zechen im östlichen und nordöstlichen Ruhrrevier – der Dortmunder Anlagen Gneisenau, Scharnhorst und Preußen sowie der nördlich von Herne gelegenen Zechen Recklinghausen, Julia und von der Heydt – von 15 Mio. m<sup>2</sup> um mehr als das Sechsfache auf 95 Mio. m<sup>2</sup>. Bis zur Jahrhundertwende gelang es, die Großanlagen Hugo bei Buer sowie die zu Gneisenau und Scharnhorst angrenzende Zeche Kurl zu erwerben, 1908 die nördlich davon gelegene Zeche Victoria-Lünen.<sup>2</sup> Zu Beginn des ersten Weltkriegs besaß Harpen 22 Zechenanlagen; seine Förderung hatte in den 25 Jahren zwischen 1888 und 1913 von 777.000 t auf 8.626.000 t um mehr als

---

1 Zur Liberalisierung des preußischen Bergrechts s. Gerhard Adelman, Die soziale Betriebsverfassung des Ruhrbergbaus vom Anfang des 19. Jahrhunderts bis zum Ersten Weltkrieg unter besonderer Berücksichtigung des Industrie- und Handelskammerbezirks Essen, Bonn 1962, S. 47 ff; Klaus Tenfelde, Sozialgeschichte der Bergarbeiterschaft an der Ruhr im 19. Jahrhundert, Bonn-Bad Godesberg 1977, S. 163 ff; Wolfhard Weber, Entfaltung der Industriegesellschaft; in: Wolfgang Köllmann/Hermann Korte/Dietmar Petzina/Wolfhard Weber (Hg.), Das Ruhrgebiet im Industriezeitalter. Geschichte und Entwicklung, Bd. 1, Düsseldorf 1990, S. 207 ff; Toni Pierenkemper/Dieter Ziegler/Franz-Josef Brüggemeier, Vorrang der Kohle. Wirtschafts-, Unternehmens- und Sozialgeschichte des Bergbaus 1850 bis 1914; in: Klaus Tenfelde/Stefan Berger/Hans-Christoph Seidel (Hg.), Geschichte des deutschen Bergbaus, Bd. 3: Motor der Industrialisierung. Deutsche Bergbaugeschichte im 19. und frühen 20. Jahrhundert, Münster 2016, S. 95 ff.

2 August Heinrichsbauer, Harpener Bergbau-Aktien-Gesellschaft 1856–1936. Achtzig Jahre Ruhrkohlen-Bergbau, Essen 1936, S. 21 ff sowie Zahlentafel 4; Heiner Radzio, Am Anfang war die Kohle. 125 Jahre Harpen, Dortmund o. J. [1981], S. 14 f; Weber, Entfaltung, S. 237 f.

das 11fache zugenommen.<sup>3</sup> Die Belegschaft hatte sich in diesen Jahren von rund 2.200 auf knapp 33.300 verfünfehnfach.<sup>4</sup>

Schon früh beschränkten sich die wirtschaftlichen Aktivitäten Harpens nicht allein auf die Kohlenförderung, sondern das Unternehmen beschrift wenige Jahre nach der Gründung den Weg einer Diversifizierung in der Kohleveredelung. Mitte der 1860er Jahre wurden erste Kokereien errichtet, Mitte der 1880er Jahren die Gewinnung von Nebenprodukten, insbesondere von Teer, Benzole und Phenole als Basis für die chemische Industrie sowie Ammoniak für die Salpeterherstellung, erheblich ausgeweitet. Um den Kohlenabsatz zu steigern, wurde 1886 schließlich eine erste Briкетtfabrik auf Heinrich Gustav in Betrieb genommen. Harpen blieb aber ein „reines“ Bergbauunternehmen, das sich nicht Gesellschaften der Eisen- und Stahlindustrie oder der Chemischen Industrie anschloss.<sup>5</sup>

In dieser wirtschaftlichen Expansion markierte der Erste Weltkrieg einen tiefen Einschnitt. Schon im ersten Kriegsjahr 1914 brach die Kohleförderung auf 7.112.000 t ein und zirkulierte in den nächsten Jahren – abgesehen von dem absoluten Tiefstand von 3.011.000 t während der Ruhrbesetzung 1923 – auf diesem Niveau. Diese Entwicklung war bei Harpen zum einen Folge eines erheblichen Raubbaus, der wie auf vielen Zechen des Ruhrgebiets im Weltkrieg erfolgte. Nach der Revolution konnte das Unternehmen aber nicht ausreichend investieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben.<sup>6</sup> Erst 1926/27 konnte vor dem Hintergrund des englischen Bergarbeiterstreik die Grenze von acht Mio. Jahrestonnen Förderung wieder durchbrochen werden.<sup>7</sup> Diese Absatzentwicklung zeigt, dass die Strukturprobleme für den Ruhrkohlenbergbau nicht der Angebotsseite erwachsen – so sehr die Aus- und Nachwirkungen des Kriegs und der politischen Umwälzung die Produktion zunächst auch gestört hatten –, sondern der Nachfrageseite. Der mit dem Ende der Inflation wiederhergestellte Anschluss an die harten Konkurrenzbedingungen des Weltkohlenmarkts bewirkte eine nachhaltige Absatzstockung, für die es eine Reihe von Ursachen gab, die zuvor unter dem Inflationsschleier verborgen geblieben waren. Die Probleme bei der Deckung des Energiebedarfs in den Kriegs- und Nachkriegsjahren hatten zu energischen Anstrengungen geführt, die Energiewirtschaft zu rationalisieren und neue Energiequellen zu erschließen. Braunkohle, Öl und Wasserkraft waren im Begriff, die Steinkohle als Energieträger partiell zu ersetzen; Kraftwerke, Eisenbahn und Hochöfen verbrauchten weniger Kohle, da sie den Energiewert besser ausnutzten. Gleichzeitig hatte die deutsche Kohle große Exportanteile auf den internationalen Märkten verloren. Auch die Kartellisierung

---

3 Heinrichsbauer, Harpener Bergbau AG, Zahlentafel 15.

4 Ebd., Zahlentafel 11.

5 Ebd., S. 76 f.

6 Boris Gehlen, Paul Silverberg (1876–1959). Ein Unternehmer, Stuttgart 2007, S. 148 f.

7 Heinrichsbauer, Harpener Bergbau AG, Zahlentafel 15.

des Bergbaus durch Absatzkartelle seit Gründung des Rheinisch-Westfälischen Kohlensyndikats (RWKS) im Jahr 1893 konnte die aufgrund der aufgebauten Produktionskapazitäten gravierenden Nachfrageprobleme nicht beseitigen.<sup>8</sup> Mitte der 1920er Jahre trat der Steinkohlenbergbau in seine erste tiefgreifende Strukturkrise, die auch bei Harpen deutlich wurde.<sup>9</sup>

### 5.1.2 Unternehmensführung, Vorstand und Aufsichtsrat

Die ersten 70 Jahre stand die Harpener Bergbau AG in Zeichen der Familie Müser. Zu den vier Gründungsmitgliedern des Unternehmens gehörte Dr. med. Friedrich Wilhelm Müser, der 1865 mit der Übernahme des Vorsizes im Verwaltungsrat die Gesamtleitung übernahm. Nach seinem Tod im Jahr 1874 wurde sein in den USA im Bankgewerbe ausgebildeter Sohn Robert zusammen mit dem Berggrat van der Becke vom neuen Aufsichtsrat als Direktor ernannt. Nach dem Ausscheiden van der Beckes bestimmte Robert Müser als Generaldirektor und alleiniger Vorstand bis kurz vor dem Weltkrieg den Kurs des Unternehmens<sup>10</sup> – eine der wenigen kaufmännisch ausgebildeten Führungspersönlichkeiten in dieser Funktion im vor allem von Bergassessoren geprägten Bergbau.<sup>11</sup> Mit 65 Jahren schied Robert Müser aus der Direktionsfunktion aus und trat in den Aufsichtsrat über, dessen Vorsitz er unter gleichzeitiger Delegierung in den Vorstand bis zu seinem Tod im Jahr 1927 führte.<sup>12</sup>

Die Unternehmensleitung nahm nun ein kollegial aus fünf Bergräten bzw. Bergassessoren gebildeter Vorstand wahr, der noch im Weltkrieg 1916 auf sieben Personen, 1920 sogar auf zehn Personen vergrößert wurde. An die Unternehmensspitze trat zum ersten Mal mit Generaldirektor Eugen Kleine ein gelernter Bergmann, der die Gesellschaft bis zu seinem Tod zehn Jahre lang führte. Sein Nachfolger wurde 1924 der Bergassessor Erich Fickler, der 1905 in die Dienste von Harpen eingetreten war; seit 1907 hatte er als Werksdirektor die Dortmunder Zechen Gneisenau und Scharnhorst geleitet und gehörte ab 1914 dem Vorstand an.<sup>13</sup>

Der 1876 gegründete Aufsichtsrat umfasste zunächst lediglich sieben Mitglieder – die Gründungsmitglieder des Unternehmens sowie Gesellschafter aus der Region. Die Expansion Harpens seit dem Ende der 1880er Jahre war nur auf der Basis verstärkter Fremdfinanzierung durch Banken möglich. Dies änderte sowohl

8 Pierenkemper u. a., Vorrang, S. 87 ff.

9 Friedrich Schunder, Tradition und Fortschritt. Hundert Jahre Gemeinschaftsarbeit im Ruhrbergbau, Stuttgart 1959, S. 239; Tschirbs, Tarifpolitik, S. 314 f.

10 Heinrichsbauer, Harpener Bergbau AG, S. 326 ff; Radzio, Anfang, S. 10 ff.

11 Pierenkemper u. a., Vorrang, S. 167.

12 Heinrichsbauer, Harpener Bergbau AG, S. 332.

13 Ebd., S. 344; Radzio, Anfang, S. 19.

Größe als auch Zusammensetzung des Aufsichtsrats, der 1889 auf zehn, später elf Mitglieder erweitert wurde und nun Vertreter des alten Aktionärsstammes, der Banken und des Bergbaus umfasste. In dieser Größe und Struktur blieb der Aufsichtsrat in den nächsten gut 30 Jahren erhalten. Die langjährige Mitgliedschaft von namhaften Bankiers wie Carl Fürstenberg, dem Geschäftsinhaber der Berliner Handelsgesellschaft, dem Vorstandsmitglied der Deutschen Bank Oskar Schlitter, dem Geschäftsinhaber der Darmstädter und Nationalbank und späterem Vorstandsmitglied der Dresdner Bank Siegmund Bodenheimer sowie dem Vorstandsvorsitzenden des A. Schaaffhausen'schen Bankvereins in Köln Robert Pferdenges zeigt die Bedeutung, die der Harpener Bergbau AG beigemessen wurde.<sup>14</sup>

Nach dem Tod von Robert Müser Ende Oktober 1927 folgte ihm Paul Silverberg, Vorstandsvorsitzender der Rheinischen Aktiengesellschaft für Braunkohlenbergbau und Brikett-Fabrikation (RAG) in Köln, als Aufsichtsratsvorsitzender von Harpen. Silverberg, der 1926 in 33 Aufsichtsräten, 1931 sogar in 61 Aufsichtsräten vertreten war und damit zu den einflussreichsten und bestvernetzten Industriellen zählte, war bereits 1925 in den Aufsichtsrat von Harpen eingetreten, nachdem Rheinbraun ein von August Thyssen angebotenes Aktienpaket von nominell 5 Mio. Mark sowie weitere Anteile für 3 Mio. Mark vom Bankhaus A. Levy auf Vermittlung von Louis Hagen übernommen hatte. Silverberg verfolgte mit dieser Übernahme das Ziel, einen langfristigen rheinisch-westfälischen Energieverbund aufzubauen, der auf Braun- und Steinkohle aufbaute.<sup>15</sup>

### 5.1.3 Grundzüge der Unternehmensorganisation

Nach dem Ausscheiden von Robert Müser aus dem Vorstand wurde nicht nur der Vorstand, sondern auch die Unternehmensorganisation neu strukturiert. Die wichtigsten Verwaltungsaufgaben blieben in der Unternehmenszentrale in Dortmund konzentriert. Die Schachtanlagen wurden drei Verwaltungsbezirken zugeordnet: dem Revier Langendreer mit der Zeche Caroline (seit 1929 umbenannt in „Robert Müser“), Neu-Iserlohn und Siebenplaneten, dem Revier Dortmund-Derne mit den Zechen Gneisenau, Scharnhorst, Victoria und Kurl sowie dem Revier Herne mit den Schachtanlagen Hugo I und II, Recklinghausen I und II, Julia, von der Heydt

---

14 Heinrichsbauer, Harpener Bergbau AG, S. 331 und S. 341 f.

15 Gehlen, Silverberg, S. 149 f; ders., Paul Silverberg (1876–1959) – Politischer Unternehmer wider Willen?, in: Patrick Bormann/Judith Michel/Joachim Scholtyseck (Hg.), *Unternehmer in der Weimarer Republik*, Stuttgart 2016, S. 247; Radzio, Anfang, S. 19 f.

und Roland.<sup>16</sup> Verbindungsglied zwischen Vorstand und Verwaltungsbezirken waren die Verwaltungsbezirkdirektoren, die die Schachtanlagen im Rahmen der allgemeinen Geschäftsvorgaben führten. Sie wurden in den Vorstand kooptiert, dessen Kompetenzen damit fachliche und regionale Zuständigkeiten vereinte.

Auf der Ebene der Schachtanlagen wurde keine breite Organisationsausdifferenzierung vorgenommen. Man folgte hier dem Beispiel anderer großer Bergbaugesellschaften im Ruhrgebiet wie der Gelsenkirchener Bergwerks AG (GBAG) und späteren Bergbauabteilung der Vereinigten Stahlwerke. Das kaufmännische Personal war auf den Schachtanlagen gering, zumal der Verkauf nicht in eigener Regie, sondern über die Absatzkartelle erfolgte. Auch für eine eigenständige Bergarbeiterpolitik gab es hier keinem Spielraum, denn die Bergbauunternehmen hatten einen großen Teil ihrer sozialpolitischen Kompetenz an Zechenverband und Bergbau-Verein übertragen. Auf den Zechen gab es zwar männliche und weibliche Wohlfahrts- und Sozialangestellten, die aber vor allem für Fürsorgeeinrichtungen sowie sozialpflegerische Aufgaben wahrnahmen, die außerhalb der Arbeitsorganisation angesiedelt waren.<sup>17</sup>

#### 5.1.4 Grundzüge der Arbeitsorganisation

Der Großteil der Beschäftigten auf den Zechen – meist deutlich mehr als 80 Prozent – arbeitete im Ruhrgebiet untertage – so auch auf den Harpener Schachtanlagen. Innerhalb dieser Gruppe machten die in der Kohलगewinnung tätigen Bergleute – Kohlenhauer, Schießmeister, Schlepper und Bergeversetzer – die Mehrheit aus.<sup>18</sup> Die kleinen Arbeitsgruppen („Kameradschaften“) von i. d. R. unter zehn Bergleuten konnten sich unter Führung des Ortsältesten die anfallenden Arbeiten – das Hereingewinnen der Kohle, die Abförderung zum Schacht sowie den Versatz – relativ selbständig aufteilen. Eine effektive Kontrolle der Arbeit untertage durch die Steiger war aufgrund der Vielzahl der Abbaupunkte und der Größe der Steigerreviere zunächst nur begrenzt möglich.<sup>19</sup> Mit der Rationalisierung der Tätigkeit untertage seit 1922/24 änderte sich diese Situation aber grundlegend. Beim Abbau wurde die bisherige Hand- und Schießarbeit mittels Keilhau und Sprengstoff durch den Einsatz des mechanischen Abbauhammers ersetzt, und mit der Einführung der Schüttelrutsche als Fördermittel längs des Kohlenflözes arbeiteten nun

16 Michael Zimmermann, Schachtanlage und Zechenkolonie. Leben, Arbeit und Politik in einer Arbeitersiedlung 1880–1980, Essen 1987, S. 136; Geschäftsbericht Harpener Bergbau AG 1928, S. 8, BArch, N 1013 (Nachlass Silverberg)/207, Bl. 109R.

17 Heinrichsbauer, Harpener Bergbau AG, S. 308 ff.

18 Franz-Josef Brüggemeier, Leben vor Ort. Ruhrbergleute und Ruhrbergbau 1889–1919, München 1983, S. 96 ff; Zimmermann, Schachtanlage, S. 24 ff.

19 Brüggemann, Leben, S. 114 ff; Plumpe, Mitbestimmung, S. 262.

bis zu vierzig Kohlenhauer in der Gewinnungsschicht nebeneinander am Kohlenstoß. Durch die Verringerung der Zahl der Betriebspunkte intensivierten sich die Kontrollmöglichkeiten der Steiger, und auch die zunehmende Spezialisierung der Tätigkeiten verringerte die relative Selbstbestimmung der Kameradschaften. Der Wandel bezog auch die Entlohnungsmethoden mit ein: Das bislang vorherrschende Akkordsystem – das Kameradschafts- oder Gruppengedinge –, das eine Vergütung der Arbeitsgruppe vorsah, wurde durch individuelle Akkordsysteme abgelöst.<sup>20</sup>

Für die Arbeitsorganisation auf den Zechen galt eine klare Linienorganisation vom Bergwerksdirektor über den Grubeninspektor, Fahrsteiger, Reviersteiger bis hinunter zu den Kameradschaften, deren Kennzeichen der von Götz Brief so charakterisierte „Grubenmilitarismus“ war.<sup>21</sup> Helmuth Trischler sieht die Herausbildung dieses besonders autoritären Führungsstils im Bergbau in der ursprünglichen Unübersichtlichkeit des Untertagebetriebs und der relativ großen Autonomie der Kameradschaften begründet. Da es unmöglich schien, unmittelbaren Druck auf die Bergleute auszuüben, versuchten die Bergwerksdirektoren, über einen verstärkten Druck auf die Steiger die gesamte Belegschaft ihrer Kontrolle zu unterwerfen.<sup>22</sup> Auch die neuen sozialen Beziehungen, die das BRG initiieren sollte, änderten daran grundsätzlich nichts. Untertage blieb der „herkömmliche Grubenmilitarismus, der einer produktionsorientierten Kooperation zwischen Arbeitern und Angestellten im Wege stand“,<sup>23</sup> weiter bestehen.

## 5.2 Die Betriebsräte im Aufsichtsrat

### 5.2.1 Die betriebliche Bedeutung des Betriebsrätegesetzes im Ruhrbergbau

Für viele Bergarbeiter war das Ergebnis des Gesetzgebungsprozesses zum Betriebsrätegesetz enttäuschend, denn von der Forderung nach betrieblicher Kontrolle der Bergbauunternehmen, die sie in den Streiks zu Beginn des Jahres 1919 erhoben hatten, war im Gesetz kaum etwas übrig geblieben. Noch im November 1919 hatten

---

20 Tschirbs, Tarifpolitik, S. 241 ff; Zimmermann, Schachanlage, S. 136 f; Ziegler, Kriegswirtschaft, S. 136.

21 Plumpe, Mitbestimmung, S. 260; Götz Briefs, Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, Stuttgart 1934, S. 118 ff.

22 Helmuth Trischler, Steiger im Bergbau. Zur Sozialgeschichte der technischen Angestellten 1815–1945, München 1988, S. 80; ders., Arbeitsbeziehungen im deutschen Bergbau 1848–1933; in: Klaus Tenfelde/Toni Pierenkemper (Hg.), Geschichte des deutschen Bergbaus, Bd. 3: Motor der Industrialisierung. Deutsche Bergbaugeschichte im 19. und frühen 20. Jahrhundert, Münster 2016, S. 393 ff.

23 Zimmermann, Schachanlage, S. 151.

die Bergarbeiter in einer Reihe von Konferenzen versucht, ihre Forderungen in den Gesetzgebungsprozess einzubringen. Eine Betriebsrätekonferenz in Recklinghausen, an der auch Arbeitnehmervertreter der Harpener Zechen Recklinghausen I/II und Julia vertreten waren, forderte zumindest ein Mitbestimmungsrecht, wie es im Referentenentwurf des RAM vorgesehen war, sowie die Wahl von drei Betriebsräten in den Aufsichtsrat.<sup>24</sup> Bei der Verabschiedung des BRG war es den Unternehmern jedoch gelungen, gerade die Mitbestimmungsansätze des Referentenentwurfs entscheidend abzuschwächen.

Nachdem die neugewählten Betriebsräte ihre Arbeit aufgenommen hatten, entbrannte auf den Zechen ein „Kleinkrieg um die betriebliche Regelung von Handlungsmöglichkeiten der neuen Arbeitnehmervertretungen“.<sup>25</sup> Vielfach wurden den Betriebsvertretungen selbst kleine Zugeständnisse wie Arbeitsrechts-Publikationen, Telefon oder Schreibmaschinen für ihre Arbeit verweigert, umso mehr galt dies für Fragen der Grubenkontrolle. So wurden Revierbefahrungen durch Betriebsräte abgelehnt oder deren Zeit so eng bemessen, dass das Ziel der Kontrollfahrt, die Unfallgefahren zu reduzieren, nicht zu realisieren war.<sup>26</sup> Diese „Obstruktionspolitik der Zechenverwaltungen“<sup>27</sup> war ein sichtbares Zeichen dafür, dass die Zechenleitungen an ihrem „Herr-im-Hause“-Standpunkt, ihren autoritären Führungsstil im hierarchisch gegliederten Großbetrieb der Zeit vor dem Weltkrieg, festhielten.

Eine vorläufige Lösung dieser Konflikte brachten Verhandlungen zwischen Zechenverband und Bergbaugewerkschaften. Am 10. Juli 1920 unterzeichneten sie „Richtlinien zum Betriebsrätegesetz“, die für die Betriebsratsarbeit im rheinisch-westfälischen Steinkohlenbergbau verbindlich wurden.<sup>28</sup> Darin wurde gleich zu Beginn der Grundsatz des BRG hervorgehoben, dass die Betriebsratsmitglieder von der Berufsarbeit nicht freigestellt sind; Mitglieder des Betriebsausschusses konnten jedoch eine Schicht pro Woche zur Erledigung der laufenden Betriebsratsarbeit freigestellt werden. Sprechstunden sollten während des Schichtwechsels abgehalten werden; das betreffende Betriebsratsmitglied besaß dann das Recht, eine halbe Stunde früher auszufahren. Bei der zuvor besonders strittigen Frage der Revierbefahrungen durch die Betriebsräte wurde die monatliche Zahl auf vier begrenzt; sie sollten i. d. R. mit dem bergpolizeilich verantwortlichen Beamten gemeinsam

---

24 Betriebsrätekonferenz des Verbandes der Bergarbeiter Deutschlands Recklinghausen/Herne, 21.11.1919, BArch, R 3901/3495, Bl. 247. Dort auch weitere Eingaben von Arbeiter- und Angestelltenausschüsse aus dem Ruhrbergbau. S. auch Karin Hartewig, *Das unberechenbare Jahrzehnt. Bergarbeiter und ihre Familien im Ruhrgebiet 1914–1924*, München 1993, S. 260 ff.

25 Plumpe, *Mitbestimmung*, S. 309; vgl. auch Berthelot, *Betriebsräte*, S. 171 ff.

26 Ebd., S. 322; Hartewig, *Jahrzehnt*, S. 263; Milert/Tschirbs, *Zerschlagung*, S. 22.

27 Hartewig, *Jahrzehnt*, S. 263.

28 *Richtlinien zum Betriebsrätegesetz vom 10.7.1920*, RWWA, Gutehoffnungshütte (GHH), 130–301052/33; Plumpe, *Mitbestimmung*, S. 311 f.

erfolgen. Dem Betriebsrat waren Lohnlisten zur Einsichtnahme vorzulegen sowie im begrenzten Umfang auch Gehaltslisten und betriebswirtschaftliche Unterlagen über die Selbstkostenentwicklung, soweit hierdurch keine Betriebsgeheimnisse verletzt wurden. Eine Mitwirkung bei der Gedingefestsetzung, bei der traditionell die Kameradschaften vor Ort einbezogen wurden, wurde der Betriebsvertretung versagt und lediglich auf den Beschwerdefall verwiesen.

Mit diesen Richtlinien, die in einer Fassung vom 1. September 1922 redaktionell überarbeitet und lediglich im Hinblick auf die Verwaltung von Werkswohnungen ergänzt wurden,<sup>29</sup> war die Tätigkeit der Betriebsräte verbindlich geregelt. Das Besondere lag dabei darin, dass im Bergbau die Tarifvertragsparteien – und nicht wie in anderen Branchen die Betriebsparteien – die Eckpunkte des Regelwerks der betrieblichen Kooperation festlegten. Die Gewerkschaften hatten ein Interesse an einer solchen flächendeckenden Regelung, um die Betriebsräte, die im Ruhrbergbau zwischen 1920 und 1924 bis zu 40 Prozent den Syndikalisten und Unionisten zuzurechnen waren, zu disziplinieren.<sup>30</sup> Auf Unternehmenseite verfügte die Mehrzahl von selbständigen Schachtanlagen und Bergbaugesellschaften nicht über eine sozialpolitische Kompetenz in ihren Unternehmen wie z. B. über eine eigene Sozialpolitischen Abteilung, und deshalb griff man auf den eingübten Modus zurück, diese Koordinierungsaufgabe dem Zechenverband zu überlassen. Hier lief auch in den nächsten Jahren eine Vielzahl von Anfragen aus den Betrieben selbst mit banalen Kleinigkeiten auf. Diese Aufgabenteilung führte im Ruhrbergbau zu einer gewissen betrieblichen Ferne in sozialpolitischen Entscheidungen, da der Essener Verband seine Entscheidungen nicht nach betrieblichen, sondern eher nach politischen Opportunitäten traf, und die lagen quer zu jeglicher Kooperation, wie sie im BRG angebahnt war.<sup>31</sup>

Mit der Vereinbarung der Richtlinien zum BRG war das Verhältnis der Ruhrindustriellen zu den Betriebsräten aber nicht abschließend geklärt. Zechenverband und einzelne Zechen lehnten die Betriebsräte weiterhin grundsätzlich ab. Dies wurde spätestens Ende 1924 deutlich, als die Deutsche Bergwerks-Zeitung die Ergebnisse einer Umfrage zur Arbeit der Betriebsräte veröffentlichte, deren Beantwortung der Zechenverband koordiniert hatte. Viele Ruhrzechen, vor allem die Großbetriebe, beklagten, dass das BRG ein Experiment sei, das völlig fehlgeschlagen sei. Deshalb forderten sie, dass „das Betriebsrätegesetz vollständig abzuschaffen sei“.<sup>32</sup> Die Betriebsräte im Ruhrbergbau waren weiterhin mit einer mehrheitlich ko-

---

29 Richtlinien zum Betriebsrätegesetz vom 1.9.1922, RWWA, GHH, 130–30100/22a.

30 Hartewig, Jahrzehnt, S. 263.

31 Plumpe, Mitbestimmung, S. 307.

32 Hat sich das BRG bewährt? Ergebnisse einer Rundfrage, in: Deutsche Bergwerks-Zeitung, 18.11.1924 und 17.12.1924; Guillebaud, Works Council, p. 284 ff; Plumpe, Mitbestimmung, S. 338; Milert/Tschirbs, Zerschlagung, S. 23.

operationsunwilligen Unternehmenschaft konfrontiert. Dies war auch ein Resultat der Verbandslenkung, wobei die in den Arbeitgeberorganisationen angestellten Geschäftsführer vielfach noch reaktionärer aufzutreten pflegten als die „geschlossene Gesellschaft“ der Bergassessoren.<sup>33</sup>

Da eine Sozialpolitische Abteilung als Ansprechpartner für die Betriebsräte bei Harpen fehlte, wurden die meisten Eingaben der Belegschaftsvertretungen vom Vorstand beschieden, um eine einheitliche Linie auf den Zechen zu gewährleisten; eine Erörterung fand nicht statt. Dieses Verfahren trug zur Stabilisierung der grundsätzlich konfrontativen Haltung gegenüber den Belegschaftsvertretern bei. So lehnte der Vorstand den Antrag der Betriebsräte der Bochumer Zechen Heinrich Gustav, Caroline und Amalia ab, einen Gesamtbetriebsrat für Schachtanlagen ihrer Region zu errichten, was nach dem BRG durchaus möglich gewesen wäre.<sup>34</sup> Auch den Antrag des BiA Lippkau, den Betriebsratsmitgliedern den Besuch der Ausstellung für Unfallverhütung in Köln auf Kosten von Harpen zu ermöglichen, lehnte der Vorstand strikt ab; Lippkau hatte zuvor auf einen positiven Beschluss der Leitung der Zeche Graf Bismarck verwiesen.<sup>35</sup>

### 5.2.2 Personelle Diskontinuitäten

Über die Betriebsräte im Harpener Aufsichtsrat verfügen wir nur wenige biografische Hinweise. Bemerkenswert ist jedoch die im Vergleich zu den anderen untersuchten Unternehmen hohe Fluktuation in diesem Amt. Im Verlauf der elf Jahre zwischen 1922 und 1933 waren insgesamt sechs Arbeitnehmerrepräsentanten im Aufsichtsrat vertreten., jeweils drei Angestellten- und drei Arbeitervertreter.

Ende 1922 wurden als erste Betriebsräte der Buchhalter Josef Stumpf aus Dortmund sowie der Hauer Otto Althaus aus Langendreer in das Kontrollgremium gewählt. Während Althaus drei Jahre lang bis 1925 wiedergewählt wurde, schied der Angestelltenvertreter Stumpf schon nach einer Amtsperiode aus. Er wurde durch Hermann Graupner ersetzt, einen Reviersteiger aus Oberhausen, der aber 1925 aus dem Aufsichtsrat ausschied und wiederum von Otto Stumpf abgelöst wurde. Das Jahr 1926 markiert einen besonderen personellen Einschnitt, da beide bisherigen BiA ausschieden; ob sie abgewählt wurden oder – was wahrscheinlicher ist – von der großen Entlassungswelle 1924/25 betroffen waren – lässt sich nicht nachvollziehen. Sie wurden ersetzt durch den Angestelltenvertreter Aloys

---

33 Bernd Faulenbach, Die Preußischen Bergassessoren im Ruhrbergbau. Unternehmermentalität zwischen Obrigkeitsstaat und Privatindustrie; in: Mentalitäten und Lebensverhältnisse. Beispiele aus der Sozialgeschichte der Neuzeit. Rudolf Vierhaus zum 60. Geburtstag, Göttingen 1982, S. 225 ff.

34 Niederschrift Vorstandssitzung 4.1.1929, BArch, N 1013/213, Bl. 21–29.

35 Niederschrift Vorstandssitzung 11.6.1931, BArch, N 1013/215, Bl. 78–83.

Schiffmann, einen Buchhalter aus Dortmund, wahrscheinlich aus der Verwaltungszentrale, sowie den Hauer Gustav Lippkau, der auf der Zeche Recklinghausen I tätig war. Lippkau schied im September 1931 aus dem Aufsichtsrat aus, nachdem seine Schachanlage stillgelegt worden war. Seinen Platz im Aufsichtsrat nahm der Hauer Ludwig Frielinghaus aus Bochum-Harpen ein; nach dem Zweiten Weltkrieg war er als kommunistischer Betriebsrat im Industrieverband Bergbau aktiv.<sup>36</sup>

### 5.2.3 Im Zwei-Klassen-Aufsichtsrat

Kurz nach seiner Berufung in den Aufsichtsrat beantragte Paul Silverberg Mitte Dezember 1925 beim Aufsichtsratsvorsitzenden Robert Müser, in die Finanzkommission des Aufsichtsrats hinzugewählt zu werden.<sup>37</sup> Der Gesellschaftsvertrag von Harpen sah für den Aufsichtsrat Befugnisse vor, die weit über die gesetzlichen hinausgingen, z. B. die Zustimmung beim Erwerb oder Verkauf von Grundstücken sowie die Genehmigung von Neubauten, Umbauten und Neuanlagen von mehr als 100.000 RM, jedoch keine Zustimmung zur Stilllegung von Betrieben oder Betriebsteilen. Außerdem sah die Satzung eigentlich keine Errichtung von Ausschüssen oder Kommissionen vor. Allerdings hatte sie schon 1920 bestimmt, dass das Kontrollgremium die Befugnis erhält, durch ein oder mehrere Aufsichtsratsmitglieder Einsicht in alle Schriftstücke und Bücher zu nehmen und Kassenprüfungen durchzuführen, von denen mindestens eine außerordentliche Prüfung jährlich stattfinden musste.<sup>38</sup> Aus dieser Satzungsbestimmung wurde die Errichtung einer Finanzkommission des Aufsichtsrats abgeleitet, in der Silverberg als Vorstandsvorsitzender des größten Aktionärs von Harpen, der RAG, einen Sitz für sich beanspruchte, um die Unternehmensgeschäfte detailliert kontrollieren zu können. Die Mitglieder der Finanzkommission wurden aus dem Kreis der Aufsichtsratsmitglieder gewählt, BiA waren in dem Gremium angesichts der Mehrheitsverhältnisse im Aufsichtsrat nicht vertreten.

Silverberg war sich wie viele andere Industriellen der Brisanz von bestimmten Diskussionen und Beschlüssen im Aufsichtsrat angesichts der Anwesenheit der Arbeitnehmervertreter bewusst. Die Erörterung solcher sensiblen Fragen hielt er schon zu Beginn seiner Aufsichtsratsamtszeit bei Harpen „in Gegenwart der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat [für] misslich“. Gegenüber Robert Müser gab er deshalb die Anregung, „zu erwägen, in einer gesonderten Besprechung zu

36 Harpener Bergbau AG, Berichte über die Geschäftsjahre 1921/22 bis 1932, Westfälisches Wirtschaftsarchiv (WWA), S 7 Nr. 9. Erwähnung von Frielinghaus in Jens Adamski (Hg.), *Gewerkschaftlicher Wiederbeginn im Bergbau. Dokumente zur Gründungsgeschichte der Industriegewerkschaft Bergbau, 1945–1951*, Essen 2012, S. 230.

37 Silverberg an Müser, 15.12.1925, BArch, N 1013/203, Bl. 40.

38 Gesellschaftsvertrag der Harpener Bergbau AG, 21.4.1920, WWA, F 24, Nr. 57.

diesen Fragen Stellung zu nehmen, wobei ich allerdings auf die formalen Bedenken hinweise, dass in derartigen Sonderbesprechungen Beschlüsse des Aufsichtsrats nicht gefasst werden können“.<sup>39</sup>

Aus den Akten kann nicht nachvollzogen werden, ob diese Initiative Silverbergs schon Mitte der 1920er Jahre zu einer Änderung der Sitzungspraxis des Aufsichtsrats geführt hat, da Sitzungsprotokolle erst aus der Zeit überliefert sind, in der Silverberg seit Ende 1927 Aufsichtsratsvorsitzender bei Harpen war. Auf jeden Fall lud Silverberg, als er Aufsichtsratsvorsitzender geworden war, zu einer Sitzungsfolge ein, die der Intention seines Vorschlags vom Ende 1925 entsprach. In der Regel ein bis zwei Stunden vor den Aufsichtsratssitzungen traf sich nun ein „Ausschuss des Aufsichtsrats“, der zusammen mit dem Vorstandsvorsitzenden die Tagesordnungspunkte der kurz darauffolgenden Aufsichtsratssitzung besprach.<sup>40</sup> Dieser Ausschuss bestand aus fünf Personen, die auf Vorschlag des Aufsichtsratsvorsitzenden berufen wurden. Im Frühjahr 1929 setzte er sich aus dem Aufsichtsratsvorsitzenden Silverberg und seinem Stellvertreter Albert Vögler, den Bankiers Carl Fürstenberg und Oskar Schlitter sowie dem Niederländer Friedrich Fentener van Vlissingen zusammen, der nach Silverberg das zweitgrößte Aktienpaket von Harpen besaß.<sup>41</sup> Die Betriebsräte aus dem Aufsichtsrat waren in dem Ausschuss nicht vertreten. Seine Funktion bestand darin, vor der Aufsichtsratssitzung strittige Fragen, z. B. zwischen den Großeigentümern und Banken, zu klären, ohne dass die BiA in solche Diskussionen eingebunden wurden, notfalls auch Tagesordnungspunkte kurzfristig abzusetzen. So beschloss der Ausschuss am 31. Oktober 1929, den Tagesordnungspunkt 2 („Mitteilungen über den Stand der Verhandlungen über die Erneuerung des Kohlensyndikats“) auf der nachfolgenden Aufsichtsratssitzung zu streichen.<sup>42</sup>

Silverberg war damit Treiber einer Strategie, die BiA von einem engen Informationsfluss und Entscheidungsprozess im Unternehmen auszuschließen. Die Arbeit des Finanzausschusses, aber auch die des Aufsichtsratsausschusses vollzogen sich ohne Wahrnehmung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Sie wurden damit zu Aufsichtsratsmitgliedern zweiter Klasse. Insofern muss die in der Literatur hervorgehobene Kompromissbereitschaft Silverbergs gegenüber den Arbeitnehmern und ihren Vertretern auf Unternehmensebene relativiert werden.<sup>43</sup>

---

39 Silverberg an Müser, 15.12.1925, Bl. 41, s. auch Gehlen, Silverberg, S. 219.

40 S. die Einladungen und Protokolle zu den Sitzungen in BArch, N 1013/205 und 211.

41 Vermerk von Silverberg, o. D. [Mai 1929], BArch, N 1013/211, Bl. 26.

42 Niederschrift über die Sitzung des Ausschusses des Aufsichtsrats, 31.10.1929, BArch, N 1013/211, Bl. 29–32.

43 Gehlen, Silverberg, S. 253.

### 5.2.4 Rationalisierung bei Harpen

Mitte 1927 beschloss der Aufsichtsrat ein umfassendes Modernisierungsprogramm mit einem Volumen von rund 40 Mio. RM, das über ein Konsortium unter Führung der Hausbank von Harpen, der Deutschen Bank, finanziert werden sollte. Harpen war damit innerhalb des Ruhrbergbaus ein Nachzügler bei der Rationalisierung, die das Unternehmen als Antwort auf das Auslaufen der Sonderkonjunktur durch den englischen Bergarbeiterstreik von 1926 in die Wege leitete. Entworfen hatte das Programm Generaldirektor Fickler noch unter der Amtszeit von Robert Müser als Aufsichtsratschef.<sup>44</sup> Nach dessen Tod Ende Oktober 1927 war es nun an Silverberg, unter dessen Ägide die Modernisierungsmaßnahmen verantwortlich umgesetzt werden sollten. Dabei ließ sich der Aufsichtsratsvorsitzende von der Prämisse leiten, den im Unternehmen Handelnden ein hohes Maß an Entscheidungsautonomie zuzugestehen.<sup>45</sup>

Das Rationalisierungsprogramm umfasste mehrere Dimensionen.<sup>46</sup> Im Grubenbetrieb wurden technische und betriebsorganisatorische Verbesserungen umgesetzt, die auch das Arbeitstempo erheblich steigerten. Zu den mechanischen Kohlegewinnungsmaschinen zählten der mit Pressluft betriebene Bohrhammer, der nun die herkömmlichen Handbohrmaschinen ersetzte, um Sprenglöcher im Gestein und in die Kohlewand herzustellen, die für die Schießarbeit notwendig waren. Mit der Schrämmaschine wurde ein Schlitz in die Kohlewand, der Schram, hergestellt, der die Kohle lockerte und so die Hereingewinnung erleichterte. Besondere Bedeutung gelangte aber der ebenfalls pressluftgetriebene Abbauhammer, der beim Hereingewinnen der Kohle die traditionelle Keilhau ersetzt und zu einer erheblichen Steigerung der Produktivität beug. Hinzu trat die Schüttelrutsche – ein Transportmittel für die Kohle bestehend aus eisernen Rutschen, die zunächst in der flachen Lagerung parallel zur Abbaufont des Flözes montiert und durch Motoren in eine Schüttelbewegung gebracht wurden. Insbesondere der Schüttelrutschenbetrieb revolutionierte die Arbeitsorganisation untertage. Auf der Harpen-Zeche Recklinghausen II erreichte die Länge der Abbaufonten häufig mehr als hundert Meter. Sie waren mit zwanzig bis sechzig Mann belegt, und die ausgeleuchteten Betriebe wurden nun jeweils von einem Steiger kontrolliert, der nicht mehr für eine Vielzahl von verstreuten Betriebspunkten zuständig war.<sup>47</sup>

---

44 Ebd., S. 297 f.

45 Gehlen, Silverberg (2016), S. 248.

46 Zum Folgenden s. Heinrichsbauer, Harpener Bergbau AG, S. 239 ff; Zimmermann, Schachtanlage, S. 135 ff; allgemein: Uwe Burghardt, Die Mechanisierung des Ruhrbergbaus 1890–1930, München 1995, S. 281 ff; Tschirbs, Tarifpolitik, S. 241 ff.

47 Zimmermann, Schachtanlage, S. 138 f.

Der Rationalisierungsprozess, den Harpen zunächst zögerlich seit 1924 in Angriff genommen hatte, bekam 1928 eine neue Dimension, auch weil sich das Unternehmen entschloss, einzelnen Zechenbetriebe mit dem Ziel der Kostensenkung stillzulegen und Verbundbergwerke zu errichten. Ende März wurden die Tagesanlagen der Herner Zeche von der Heydt aufgegeben; der Grubenbereich wurde nun mit der benachbarten Zeche Julia vereinigt. Als Folge der Neuerrichtung von Großkokereien auf der Schachanlage Robert Müser und Gneisenau wurde im Herbst 1928 die veraltete Kokerei auf Recklinghausen II stillgelegt. In einer weiterer Rationalisierungsetappe wurden bei Harpen mehrere Schachanlagen zu einem Verbundbergwerk zusammengefasst, indem die Förderung auf einer Schachanlage zentralisiert wurde und die übrigen Förderschächte samt Tagesanlagen stillgelegt wurden, wie 1929 bei der Verbundschachanlage Robert Müser in Bochum und 1931 bei Gneisenau-Scharnhorst in Dortmund.<sup>48</sup>

Der Rationalisierungsprozess bewirkte eine radikale Änderung der Personalpolitik. Bis in den Sommer 1927 bemühte sich Harpen, auch mit Hilfe der Einlegung zahlreicher Feierschichten einen möglichst großen Stamm von Arbeitern zu halten.<sup>49</sup> Ab August 1927 griff die Unternehmensleitung aber zu massiven Kündigungen. Allein im Jahr 1927 sank die Zahl der Beschäftigten bei Harpen dadurch um mehr als 16 Prozent von 28.498 auf 23.882.<sup>50</sup> Im Geschäftsbericht für das Jahr 1928 begründete der Vorstand die nun eingeleiteten Entlassungen mit der zum 1. Mai 1928 „auferlegten Lohnerhöhung“, die die Selbstkosten erhöht und damit die Absatzchancen vermindert habe. Die Verschlechterung der Absatzlage habe Harpen zur Stilllegung der Oberhausener Zeche Roland sowie zu „einer einschneidenden Verringerung der Belegschaft“ auf weiteren Schachanlagen geführt. Der Vorstand kam abschließend zu dem Fazit: „Wir legen Wert darauf, festzustellen, daß wir diese immer weiter getriebene sogenannte ‚Rationalisierung‘ nicht in allen Teilen und auf lange Sicht noch als rational ansehen können. Sie ist aber die unausbleibliche Folge einer behördlichen Lohnpolitik, die dem Ruhrbergbau eine Verteuerung [...] auferlegte.“<sup>51</sup>

Eine etwas andere Sicht auf die Gründe des Rationalisierungsprogramms gab Paul Silverberg auf der Generalversammlung am 28. April 1929 gegenüber den Aktionären. Aufgrund des Absatzeinbruchs in Jahr 1928 um 700.000 t und einer wesentlichen Verteuerung der Kosten durch die Lohnerhöhung im zweiten Vierteljahr 1928 sei es notwendig geworden, auf den wichtigsten Zechen in großem Umfange Neubauten und Modernisierungen vorzunehmen. Diese Maßnahmen aber seien

---

48 Heinrichsbauer, Harpener Bergbau AG, S. 263 f; Zimmermann, S. 141 f.

49 Ebd., S. 143.

50 Harpener Bergbau-AG, Geschäfts-Bericht 1927, S. 5, WWA, S 7 Nr. 9.

51 Harpener Bergbau-AG, Geschäfts-Bericht 1928, S. 8, WWA, S 7 Nr. 9. Zum Schlichtungsverfahren und Schiedsspruch vom Frühjahr 1928 vgl. Tschirbs, Tarifpolitik, S. 314–331.

zum Teil „die Nachholung von Unterlassungen . . . , die in der Hauptsache als Folge des Krieges und der Nachkriegszeit anzusprechen, in gewissem Umfange vielleicht auch die Folge einer seiner Zeit zweifellos wohl überlegten, nachträglich aber als zu weitgehend erkannten, Zurückhaltung sind. Es war erforderlich, sie mit aller Kraft in Angriff zu nehmen; die Gesellschaft wäre sonst technisch zurückgeblieben.“<sup>52</sup>

War die die Beschäftigungslage bis 1929 noch annähernd stabil geblieben – die Beschäftigtenzahl war bis Ende Dezember 1929 sogar leicht auf 24.478 gestiegen<sup>53</sup> –, so reagierte der Vorstand ab Februar 1930 auf den erheblichen Absatzrückgang bei Kohle und Koks, indem er erneut flächendeckend für alle Schachtanlagen zu massiven Kündigungen überging. Mitte April musste er konstatieren, dass die Entlassungen zwar zu einer „beträchtlichen Senkung der Fördermenge“ geführt hätten, trotzdem aber ein „tägliches Förderüberschuss von 2.800 t“ verbleibe, der durch Feierschichten und Lagerungen ausgeglichen werden müsse.<sup>54</sup>

Obwohl der Personalabbau in den folgenden Monaten weiterging, blieb ein harter Widerstand der Belegschaften aus. Der Protest verlief in „geordneten Bahnen“. Ende Januar 1931 richtete der Betriebsrat der Zeche Kurl, die in Dortmund östlich des Verbundbergwerkes Gneisenau lag, eine umfangreiche „Denkschrift der gesamten Beamten- und Arbeiterschaft“ an Silverberg, um die geplante Schließung ihrer Zeche zu verhindern. Begründet wurde dies damit, dass die Leistung der Zeche sich im Mittel sämtlicher Harpener Zechen bewege und eine Schließung in finanzieller und kaufmännischer Hinsicht nur mit Nachteilen verbunden wäre.<sup>55</sup> Der Vorstand hielt jedoch an den Plänen zu einer „alsbaldigen Stilllegung der Zeche Kurl“ fest. Fickler bezifferte Silverberg gegenüber die jährliche Ersparnis dieser Maßnahmen auf rund 1 Mio. RM, wobei die Förderung und ein größerer Teil der Belegschaft von Gneisenau übernommen werden sollte.<sup>56</sup>

Drei Monate später teilte der Vorstandsvorsitzende Fickler dem Aufsichtsrat einschließlich den BiA Schiffmann und Lippkau lapidar mit, dass „angesichts der weiteren Verschlechterung der Absatzlage und des gänzlichen Fehlens einer Aussicht auf Besserung der Vorstand den Beschluss gefasst“ habe, die Zeche Kurl sowie die Zeche Caroline in Bochum stillzulegen; der Aufsichtsratsvorsitzende habe diesem Beschluss zugestimmt.<sup>57</sup> Ohne Diskussion und einen Beschluss im Aufsichtsrat wurde die Stilllegung der Zeche Kurl kurzfristig im Juni umgesetzt.<sup>58</sup>

---

52 Rede Silverberg auf der Generalversammlung der Harpener Bergbau AG am 22.4.1929, BArch, N 1013/205, Bl. 164 ff.

53 Harpener Bergbau AG, Geschäfts-Bericht 1929, WWA, S 7 Nr. 9.

54 Niederschrift der Vorstandssitzung, 16.4.1930, BArch, N 1013/214, Bl. 50–57.

55 Merten und Sievers an Silverberg, 24.1.1931, BArch, N 1013/207, Bl. 40–45R.

56 Fickler an Silverberg, 14.2.1931, BArch, N 1013/207, Bl. 57–59.

57 Fickler an die Mitglieder des Aufsichtsrats, 16.5.1931, BArch, N 1013/207, Bl. 166.

58 Harpener Bergbau-AG, Geschäfts-Bericht 1931, S. 9, WWA, S 7 Nr. 9.

In den Stilllegungsverhandlungen mit dem Betriebsrat blieb der Vorstand hart. Selbst die Bitte der Belegschaftsvertretung, den Belegschaftsmitgliedern nach der Entlassung bis zum Jahresende die bisherigen Mietsätze für ihre Werkswohnungen weiter zahlen zu lassen und ihnen die Deputatkohlen zu gewähren, lehnte er „bei der trostlosen Lage unserer Gesellschaft“ mit Verweis auf die tariflichen Bedingungen ab.<sup>59</sup>

Im Sommer 1931, als die Wirtschaftskrise den Ruhrbergbau mit Verspätung voll erfasste, unterwarf der Vorstand seine bisherige Rationalisierungsstrategie einer umfassenden Analyse. Fickler musste Mitte Juni feststellen, „daß die betrieblichen Ergebnisse sich von Monat zu Monat verschlechterten und daß unbedingt über die Stilllegungen von Kurl und Caroline hinaus eine wesentliche Verbesserung der Ergebnisse angestrebt werden müsse“. Sein Fazit, dem der Gesamtvorstand zustimmte, lautete: „Die Zahl unserer Förderanlagen müsse noch weiter verkleinert werden“.<sup>60</sup> Fickler informierte Silverberg einen Monat später über die Vorstandsmeinung. Mit den Stilllegungen müsse man fortfahren, wenn die Verhältnisse sich nicht bald änderten, denn „die heutige Förderung kann mit 5–6 Schachtanlagen [anstelle der elf betriebenen, W.M.] vollauf geleistet werden“. Fickler empfahl daher, die Zeche Recklinghausen I Anfang Oktober zu schließen.<sup>61</sup> Zwei Wochen später antwortete Silverberg, dass er und sein Stellvertreter als Aufsichtsratsvorsitzender, Albert Vögler, dem Vorstandsantrag auf Schließung der Zeche Recklinghausen I zugestimmt hätten. Der Entschluss sei ihm nicht so schwergefallen wie der, Kurl stillzulegen. Der Brief an Fickler endete fast schon resignierend mit den Worten: „Ich hoffe mit Ihnen, dass die Verhältnisse sich bald bessern, denn so ist es doch trostlos.“<sup>62</sup>

Einige Tage zuvor war Gustav Lippkau, Betriebsratsvorsitzender von Recklinghausen I und Mitglied im Aufsichtsrat, vom Leiter der Zechengruppe Herne Bergassessor Bertram über die geplante Stilllegung zum 15. August 1931 informiert worden. In einem Protestschreiben vom 20. August an Silverberg vertrat Lippkau die Ansicht, dass nach den Satzungen der Gesellschaft nur der Aufsichtsrat „einen derart weitgehenden Beschluß“ fassen könne, was seiner Kenntnis nach nicht erfolgt sei. Deshalb beantragte er die Einberufung einer Aufsichtsratsitzung mit dem Tagesordnungspunkt „Aufhebung des Beschlusses, die Zeche Recklinghausen I stillzulegen“.<sup>63</sup>

Silverberg antwortete dem Betriebsrat postwendend, dass die Frage der Stilllegung von Recklinghausen I „sorgfältig“ geprüft worden sei. Auch die Aufsichtsratsmitglieder, mit denen er habe sprechen können, hätten sich „entsprechend der dem

---

59 Niederschrift über die Vorstandssitzung, 11.6.1931, BArch, N 1013/215, Bl. 78–83.

60 Niederschrift der Vorstandssitzung, 11.6.1931, BArch, N 1013/215, Bl. 78–83.

61 Fickler an Silverberg, 31.7.1931, BArch, N 1013/207, Bl. 199–201.

62 Silverberg an Fickler, 17.8.1931, BArch, N 1013/207, Bl. 205 f.

63 Lippkau an Silverberg, 20.8.1931, BArch, N 1013/207, Bl. 211.

Vorsitzenden erteilten Vollmacht einverstanden erklärt“. Der Beschluss sei allen, auch ihm selbst, nicht leicht gefallen, aber die Wirtschaftslage sei so schwierig, „dass es sich zuerst darum handelt, die Harpener Bergbau-Aktiengesellschaft im ganzen zu erhalten und wenigstens die Mehrzahl der Belegschaft so zu beschäftigen, dass sie existieren kann, was bei 7–8 Feierschichten nicht möglich ist“. Da sich der Vorstandsvorsitzende Fickler im Urlaub befinde, sei die Einberufung einer Aufsichtsratssitzung „unzweckmässig“. Er habe aber Direktor Schlarb gebeten, „die Angelegenheit noch einmal mit Ihnen gründlich zu besprechen und ich möchte annehmen, dass Ihnen dann die Einberufung einer Aufsichtsratssitzung nicht mehr nötig erscheint“. Wenn der Wunsch bestünde, wäre er – Silverberg – auch bereit, die Angelegenheit selbst mit dem Vorstand und Lippkau zu besprechen.<sup>64</sup> Eine Kopie des Schreibens schickte Silverberg an Otto Schlarb, der Fickler als Vorstandsvorsitzenden während seines Urlaubs vertrat, mit der Anmerkung, dass er eine Aufsichtsratssitzung „gerne vermeiden“ wolle. Er bat Schlarb, Lippkau bis zur Rückkehr von Fickler zu „beruhigen“, jedoch das „Verfahren muss natürlich weiter gehen. Aber Sie können ja L. nach unserer Absprache wegen seiner persönlichen Stellung beruhigen.“<sup>65</sup>

Die Schachanlage Recklinghausen I wurde zum 15. September geschlossen, auch der Protest des Recklinghäuser Bürgermeister Hamm gegen die Stilllegung half nichts.<sup>66</sup> Durch die Zechenschließung wurden 673 Arbeiter und 41 Angestellte erwerbslos, immerhin konnten 191 Beschäftigte von der benachbarten Zeche Recklinghausen II übernommen werden.<sup>67</sup> Ob darunter auch Lippkau fiel, ist den Akten nicht zu entnehmen. Infolge der Stilllegung war auch der Betriebsrat aufgelöst worden, so dass auch die Voraussetzung für seine Entsendung in den Aufsichtsrat entfiel. Anstelle Lippkau rückte das Ersatzmitglied Ludwig Frielinghaus nach.<sup>68</sup>

Die Schließung der Schachanlagen führte auch zu wachsenden Konflikten zwischen Belegschaften und Gewerkschaften. Mitte Februar 1932 hatte sich auf einer Belegschaftsversammlung auf der Harpen-Zeche Caroline in Holzwickede eine Mehrheit von fast zwei Dritteln der Anwesenden für einen freiwilligen Lohnabbau um 25 Prozent ausgesprochen, um so die Schließung der Zeche zu verhindern. Der Arbeiterrat lehnte einen solchen Lohnverzicht zwar ab, machte aber Mitte März der Grubenleitung das Angebot, jeden Monat drei Schichten ohne Entgelt zu verfahren. Die Zechenleitung akzeptierte dieses Angebot, und in einer weiteren Betriebsversammlung erklärten sich zwei Drittel der Belegschaft mit den neuen

---

64 Silverberg an Lippkau, 20.8.1931, BArch, N 1013/207, Bl. 212 f.

65 Silverberg an Schlarb, 20.8.1931, BArch, N 1013/207, Bl. 214.

66 Hamm an Silverberg, 24.8.1931, BArch, N 1013/207, Bl. 215.

67 Zimmermann, Schachanlage, S. 142.

68 Fickler an Silverberg, 2.11.1931, BArch, N 1013/207, B. 224.

Bedingungen einverstanden. Der Antrag der Gewerkschaften beim RAM, den geltenden Tarifvertrag allgemeinverbindlich zu erklären und damit den Tarifbruch zu verbieten, wurde Ende Mai vom RAM abgelehnt, nachdem der Betriebsrat Einspruch gegen das Vorgehen der Gewerkschaften erhoben hatte. Der Vorfall zeigte: Die materielle Not hatte den Gedanken der Klassensolidarität ausgehöhlt. Die Betriebsräte gerieten immer mehr unter dem Druck der um ihren Arbeitsplatz bangenden Belegschaften, und darüber hinaus drohte das Tarifvertragssystem zu erodieren.<sup>69</sup>

Die Schließung der Zeche Recklinghausen I markierte das vorläufige Ende der „negativen Rationalisierung“ bei Harpen. Von den 21 Schachtanlagen, die vor dem Weltkrieg Kohle förderten, waren im Herbst 1931 nur noch neun in Betrieb.<sup>70</sup> Die Stilllegungen hatten aber keinen negativen Kapazitätseffekt zur Folge. Der Vorstand hob im Geschäftsbericht 1932 hervor, dass „die Gesamtförderkapazität der Gesellschaft weder durch diese und die vorangegangenen Stilllegungen wesentlich verringert, noch durch Neuanlagen auf den Betrieb befindlichen Anlagen wesentlich erhöht worden [sei]. Beide Maßnahmen, die vielfach in Verbindung stehen, sind vielmehr wirtschaftliche Folgerungen, die wir aus der Wirtschafts- und Sozialpolitik der Nachkriegszeit ziehen mußten, wenn wir unsere Gesellschaft erhalten wollten.“<sup>71</sup>

Diese Argumentation entsprach der im Ruhrbergbau vorherrschenden Denkweise, die sich weiterhin an den Vorstellungen und Möglichkeiten der bis 1914 herrschenden Wachstumsphase ausrichtete. Ein sich an den wirtschaftlichen Realitäten orientierender Lernprozess, der einen „Abschied von überfälligen Wachstumserwartungen“<sup>72</sup> bedeuten musste, unterblieb. Aus Sicht der Bergbauunternehmer war der Bruch im Expansionsprozess nicht von objektiven wirtschaftlichen Determinanten bestimmt, sondern politisch bewirkt: Eine kostentreibende Tarifpolitik der Gewerkschaften und eine überzogene staatliche Sozialpolitik hätten die Wachstumschancen durch steigende Produktionskosten beschränkt. Dementsprechend war die Unternehmensstrategie seit 1927 nicht nur bei Harpen auf Kostensenkungsmaßnahmen primär im Personalbereich ausgerichtet, während an den bestehenden Überkapazitäten weiterhin festgehalten wurde – ganz nach dem vom RWKS-Direktor Ernst Herbig herausgegebenen Motto „einen Löffel zu haben, wenn es Brei regnet“.<sup>73</sup> Diese Strategie blieb betriebswirtschaftlich letztlich

---

69 Zu den Vorgängen auf Zeche Caroline s. im Einzelnen: WWA, F 19 Nr. 61; zusammenfassend: Winkler, Weg, S. 75 f. Vgl. auch Tschirbs, Tarifpolitik, S. 433.

70 Heinrichbauer, Harpener Bergbau AG, S. 261.

71 Harpener Bergbau-AG, Geschäfts-Bericht 1932, WWA, S 7 Nr. 9; Heinrichsbauer, Harpener Bergbau AG, S. 261.

72 Tschirbs, Tarifpolitik, S. 283.

73 Vollversammlung Reichskohlenrat, 10.4.1929, BAArch, N 1013, Nr. 154; Tschirbs, Tarifpolitik, S. 348.

jedoch ohne Erfolg, was auch der Autor der Harpener Jubiläumsschrift, August Heinrichsbauer, nach dem Zweiten Weltkrieg eingestehen musste<sup>74</sup>: Aufgrund des sinkenden Absatzes saßen die Bergbauunternehmen in der Wirtschaftskrise in einer Kostenfalle, da die steigenden Stückzinsen und -tilgungen alle Erfolge bei den Personalkosten zunichtemachten.

Aus der Krisenanalyse erwuchs das wirtschaftliche Gesundungskonzept des Ruhrbergbaus, das das Erreichen der vor dem Ersten Weltkrieg existierenden Absatzsituation über die Rückkehr zu den im Kaiserreich existierenden Arbeits- und Sozialbedingungen vorsah. Eine umfassende Revision der Weimarer Systems der Wirtschafts- und Sozialpolitik sollte die Voraussetzung für die angestrebte Weltmarktexpansion schaffen. Die Bergbauunternehmer entwickelten unter dem wirtschaftlichen Druck der Absatzenge ein kollektives Verhaltensmuster, das die strikte Absage an den kurzen, mehr taktisch bedingten „sozialpolitischen Frühling“ der Nachkriegszeit bedeutete und dessen konservativ-autoritäre Stoßrichtung auch die politischen Grundlagen der Weimarer Republik aushöhlen sollte.<sup>75</sup>

Silverberg stand da aber schon nicht mehr dem Aufsichtsrat von Harpen vor. Um die Jahreswende 1932/33 war er durch eine Intrige von Friedrich Flick, Fritz Thyssen und Albert Vögler aus der RAG gedrängt worden, so dass er im März 1933 seine Ämter in den Unternehmen aufgab.<sup>76</sup>

### 5.2.5 Die Absetzung der demokratischen Betriebsräte

Zwischen dem 27. und 29. März 1933 fanden auf allen Zechen des Ruhrgebiets die letzten Betriebsratswahlen statt. Trotz des zunehmenden NS-Terrors entschied sich die überwältigende Mehrheit der 151.200 zur Wahl gehenden Bergleute gegen die nationalsozialistische Liste. Zwar hatten alle mit der NSBO konkurrierenden Listen gegenüber der letzten Wahl im Jahr 1931 verloren – der Anteil der Stimmen der Freien Gewerkschaften war von 36,4 auf 30,6 Prozent, der der Christlichen Gewerkschaften von 24,2 auf 23,0 Prozent und der der kommunistischen Gewerkschaft, die nur noch an 79 von 143 Schachtanlagen kandidierte, von 29,0 auf 9,3 Prozent zurückgegangen –, aber die NSBO hatte ihr Ziel der Mehrheit der Stimmen mit 30,9 Prozent deutlich verfehlt. Sie hatte jedoch ihr Wahlergebnis des Jahres

---

74 August Heinrichsbauer, *Der Ruhrbergbau in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft*, Essen und Kettwig 1948, S. 67.

75 Hans Mommsen, *Sozialpolitik im Ruhrbergbau*; in: Hans Mommsen/Dietmar Petzina/Bernd Weisbrod (Hg.), *Industrielles System und politische Entwicklung in der Weimarer Republik*, Düsseldorf 1974, S. 318 ff; Tschirbs, *Tarifpolitik*, S. 456 ff.

76 Gehlen, Silverberg (2016), S. 255 f.

1931 von 4,2 Prozent außerordentlich verbessern können.<sup>77</sup> Auch die überlieferten NSBO-Wahlergebnisse auf den einzelnen Harpen-Zechen bewegten sich auf dieser Höhe – auf der Zeche Caroline in Holzwickede erhielt die NSBO 35,8 Prozent,<sup>78</sup> auf der Schachanlage Recklinghausen II 33,0 Prozent<sup>79</sup> sowie auf den Dortmunder Zechen Gneisenau und Viktoria 29,1 bzw. 28,7 Prozent.<sup>80</sup> Im Vergleich zu anderen Branchen war das Wahlergebnis der Nationalsozialisten im Ruhrbergbau außergewöhnlich hoch. Der NSBO war ein erster Einbruch in das Bergarbeitermilieu gelungen.<sup>81</sup>

Die nationalsozialistischen Betriebsfunktionäre betrachteten das Wahlergebnis jedenfalls als Motivation, die Macht in den Betriebsräten zu übernehmen. Am 2. April 1933 forderte der Essener Gauleiter und Krupp-Betriebsrat Fritz Johlitz auf einer Konferenz in Essen die NSBO-Aktivistinnen dazu auf, die sozialdemokratischen und kommunistischen Betriebsräte auf den Zechen abzusetzen.<sup>82</sup> Im westlichen Ruhrgebiet, dem NSBO-Gau Essen, war dies der Startschuss für die NSBO-Vertreter, die Belegschaftsvertreter des kommunistischen Einheitsverbands und der freien Gewerkschaften in den folgenden Tagen auf den Schachanlagen abzusetzen und an ihre Stelle eigene Parteigänger einzusetzen.<sup>83</sup> In Westfalen, wo die meisten der Harpener Zechen lagen, wurde von der NSBO keine zentrale Aufforderung zur Eliminierung der „marxistischen“ Betriebsräte getroffen, so dass die entsprechenden Aktionen auf den Zechen hier im Verlauf des Aprils und Mais zumeist unkoordiniert abliefen.<sup>84</sup>

Die Absetzungsaktionen der NSBO wurden von den Betriebsleitungen – so auch auf den Harpener Zechen – weitgehend toleriert. Einige Betriebsführer –

---

77 Martin Martiny, Arbeiterbewegung an Rhein und Ruhr vom Scheitern der Räte- und Sozialisierungsbewegung bis zum Ende der letzten parlamentarischen Regierung der Weimarer Republik (1920–1930); in: Jürgen Reulecke (Hg.), Arbeiterbewegung an Rhein und Ruhr. Beiträge zur Geschichte der Arbeiterbewegung in Rheinland-Westfalen, Wuppertal 1974, S. 253; Detlev K. Peukert/Frank Bajohr, Spuren des Widerstands. Die Bergarbeiterbewegung im Dritten Reich und im Exil, München 1987, S. 63 f.

78 Zollitsch, Arbeiter, S. 194.

79 Zimmermann, Schachanlage, S. 175.

80 Betriebsratswahl. Vermerk für Generaldirektor Fickler, 30.3.1933, WWA, F 79, Nr. 1095.

81 Zollitsch, Arbeiter, S. 195; Zimmermann, Schachanlage, S. 175

82 Aktennotiz Dechamps über eine Besprechung mit dem Concordia-Betriebsrat, 3.4.1933, in: Adelman, Quellensammlung, Bd. II, S. 187 ff; Klaus Wisotzky, Der Ruhrbergbau im Dritten Reich, Düsseldorf 1983, S. 33; Milert/Tschirbs, Zerschlagung, S. 48 f.

83 Heinrich Jochem, Verband der Bergbauindustriearbeiter Deutschlands, an Blüher, Oberregierungsrat Düsseldorf, 13.4.1933, Landesarchiv Düsseldorf (LAD), 33612, Bl. 99 ff.

84 Wisotzky, Ruhrbergbau, S. 33. So erfolgte die Absetzung des Betriebsrats auf der Zeche Gneisenau am 8.4.1933, die von der NSBO akzeptierte Neubesetzung aber erst am 20.4.1933 (Niederschrift über die Verhandlung über die Absetzung des Betriebsrats der Zeche Gneisenau, 14.6.1933, WWA, F 79, Nr. 1095).

wie bei den Schachtanlagen der VSt – übernahmen sogar selbst die Initiative, um unliebsame Belegschaftsvertreter abzusetzen.<sup>85</sup> Auf Betreiben der NSBO wurden anschließend viele der abgesetzten Betriebsräte gekündigt, auf der Zeche Recklinghausen II war diese Kündigungsaktion bis zum 18. Juni 1933 abgeschlossen.<sup>86</sup> Im Verlaufe des Mai 1933 ernannte die NSBO-Kreisleitung Dortmund auch neue Aufsichtsratsmitglieder für die ausgeschiedenen BiA Schiffmann und Frielinghaus. Bis zum Monatsende war eine Bestätigung durch die Preußische Regierung jedoch nicht erfolgt, wie Fickler an Silverberg schrieb. Deshalb schlug er vor, folgenden beschönigenden Text im Bericht des Aufsichtsrats für das Jahr 1932 aufzunehmen: „Mit Ablauf ihrer Wahlzeit sind die vom Betriebsrat entsandten Herren Schiffmann und Frielinghaus ausgeschieden. Die Ersatzwahl hat bisher noch nicht stattgefunden.“<sup>87</sup> Auch im Geschäftsbericht für das Jahr 1933, der nach dem Mai 1934 erschien, werden die beiden NSBO-Nachfolger von Schiffmann und Frielinghaus nicht mehr genannt; die letzten BiA bei Harpen bleiben unbekannt.

### 5.3 Resümee

Bei der Harpener Bergbau AG war die Rolle der Betriebsräte ähnlich wie in den anderen Bergbauunternehmen des Ruhrgebiets prekär. Zu einer vertieften Kooperation zwischen Unternehmens- und Werksleitungen einerseits und Betriebsvertretungen andererseits kam es auch schon deshalb nicht, weil es nach der Einführung der Betriebsräte zu keinen betrieblichen Vereinbarungen über die Grundlagen der Zusammenarbeit gekommen war. Betriebliche Konflikte wurden nicht kooperativ geklärt, sondern es wurde zumeist versucht, sie konfrontativ zu überwinden. Dies lag nicht zuletzt an der fehlenden Akzeptanz und dem mangelnden Respekt vor den Interessenvertretungen, die in den Führungsreihen der Unternehmen sowie im Zechenverband und Bergbau-Verein weit verbreitet war. Ein Schlaglicht auf diese Einstellung wirft die Antwort des Aufsichtsratsvorsitzenden der Concordia Bergbau AG, Hans Berckemeyer, auf die Frage des Generaldirektors Gustav Dechamps im Mai 1931, wer nach der gerade erfolgten Wahl des BiA zur anstehenden Aufsichtsratssitzung eingeladen werden soll: „Die Frage, wer als Aufsichtsratsmitglied an der Aufsichtsratssitzung ... teilnehmen soll, bitte ich dort zu entscheiden. Mir ist es gleichgültig, weil ich es für völlig belanglos halte, wer kommt.“<sup>88</sup>

Fehlende Akzeptanz und mangelnder Respekt schlug auch den Betriebsräten im Aufsichtsrat von Harpen entgegen. Von den wichtigsten Entscheidungen waren

---

85 Plumpe, Mitbestimmung, S. 396; Wisotzki, Ruhrbergbau, S. 33

86 Zimmermann, Schachtanlage, S. 179; Wisotzky, Ruhrbergbau, S. 34 f.

87 Fickler an Silverberg, 31.5.1933, BArch, N 1013/209, Bl. 152 ff.

88 Berckemeyer an Dechamps, 30.5.1931, WWA, F 26, Nr. 59.

sie defacto ausgeschlossen, da sie ohne ihre Anwesenheit in Ausschüssen getroffen wurden. So blieben sie Aufsichtsratsmitglieder zweiter Klasse, die keinen Einfluss auf Unternehmensentscheidungen geltend machen konnten.



## 6. Der gemeinwirtschaftliche Sonderfall: Die Preußische Bergwerks- und Hütten-Aktiengesellschaft

### 6.1 Gründung und Struktur

Anders als in den privaten Ruhrkohlenunternehmen verliefen die sozialen Beziehungen bei der Preußischen Bergwerks- und Hütten-Aktiengesellschaft (Preussag). Das Unternehmen war Ende 1923 durch die Umwandlung des preußischen Staatsbergbaus in eine Gesellschaft privaten Rechts gegründet worden, wobei die im Ruhrgebiet ansässigen Staatszechen aufgrund der Verpflichtungen des Micum-Abkommens zwischen der alliierten Kontrollkommission für das rheinisch-westfälische Industriegebiet nicht einbezogen wurden, sondern in der Bergwerksgesellschaft Hibernia bzw. in der Bergwerks-Aktiengesellschaft Recklinghausen (Bergag) verblieben.<sup>1</sup>

Auch ohne die Zechen des Ruhrreviers wurde das Unternehmen aufgrund seiner heterogenen Struktur schon bald „Preußens Gemischtwarenhandlung“ genannt.<sup>2</sup> An erster Stelle rangierte bei der Gründung der Steinkohlenbereich in Oberschlesien, Ibbenbüren und Barsinghausen mit insgesamt 17.000 Beschäftigten, was knapp 58 Prozent der rund 29.300 Beschäftigten der Preussag ausmachte; später kam noch Obernkirchen in Niedersachsen mit 2.100 Mitarbeitern hinzu. Mit 5.400 Beschäftigten (18,5 Prozent der Gesamtbelegschaft) folgte der Bereich der NE-Metalle (Blei, Zink, Kupfer und Silber) mit Betrieben im Unterharz, Oberharz und in Miechowitz sowie mit 3.200 (11 Prozent der Belegschaft) der Bereich der Salz- und Braunkohle. Der Rest verteilte sich auf Eisenerzbergwerke und Eisenhütten, Kalkwerke und Betriebe der Bernsteinengewinnung sowie auf die Anfang der 1930er Jahre an Bedeutung gewinnende Bohrverwaltung, vor allem für die Erdölförderung. 1929 erreichte die Belegschaft mit 31.800 den Höchststand, um anschließend im Zuge der Wirtschaftskrise bis 1932 auf 22.500 Mitarbeiter zurückzugehen.<sup>3</sup>

---

1 Hans-Joachim Winkler, *Preußen als Unternehmer. Staatliche Erwerbsunternehmen im Spannungsfeld der Politik am Beispiel der Preussag, Hibernia und Veba*, Berlin 1965, S. 6 ff; Bernhard Stier/Johannes Laufer, *Von der Preussag zur TUI. Wege und Wandlungen eines Unternehmens 1923–2003*, Essen 2005, S. 41 ff.

2 Winkler, *Preußen*, S. 99.

3 Stier/Laufer, *Preussag*, S. 73 f; Winkler, *Preußen*, S. 17 f.

## 6.2 Vorstand und Aufsichtsrat

Die Satzung sah vor, dass der Vorstand der Preussag durch die Generalversammlung – also von Vertretern des preußischen Handels- und Finanzministeriums – mit Zustimmung des Aufsichtsrats ernannt wurde.<sup>4</sup> Nach der Gründung wurden vor allem Fachleute aus der preußischen Bergwerksverwaltung in das Leitungsgremium berufen. Als technischer Generaldirektor amtierte Arnold Röhrig, als kaufmännischer Generaldirektor Gottfried Lob, der ursprünglich aus den Hoesch-Konzern stammte, nach dem Krieg jedoch ins Wiederaufbauministerium wechselte; 1927 musste er aufgrund fragwürdiger Geschäfte sein Amt aufgeben.<sup>5</sup> Weitere Vorstandsmitglieder waren Hans Koska, Ministerialrat aus dem Handelsministerium, und sein bisheriger juristischer Mitarbeiter Konrad Sattig, dem nach seinem Ausscheiden Ende der 1920er Jahre Bergoberhauptmann Richard Alsleben folgte. Ergänzt wurde das Gremium durch den „Sozialdirektor“ Nikolaus Osterroth. Bis auf Lob und Osterroth waren alle Vorstandsmitglieder Bergassessoren.<sup>6</sup>

Nach der Satzung der Preussag bestand der Aufsichtsrat – ohne die BiA – aus mindestens 15 von der Generalversammlung zu benennenden Personen.<sup>7</sup> Die tatsächliche Zahl der Aufsichtsratsmitglieder schwankte jedoch im Verlauf der Jahre zwischen 19 und 23. Die Mitglieder kamen aus unterschiedlichen Bereichen: Beamte, Fachleute, Kunden sowie Parlamentarier waren im Aufsichtsrat vertreten. Die jeweils zur Hälfte aus dem preußischen Handels- bzw. Finanzministerium nominierten Beamten stellten die Mehrheit, so dass ihnen als „treuhänderische Unternehmer“ die „Schlüsselstellung im Willensbildungsprozeß“ zufiel.<sup>8</sup> Die sechs größten Fraktionen des preußischen Landtags delegierten jeweils einen Vertreter in das Kontrollgremium; sie sollten die politische Kontrolle des Parlaments im Unternehmen ausüben. In den ersten Aufsichtsrat von 1924 entsandte die SPD den Landtagsabgeordneten und Vorsitzenden des Alten Verbands, Fritz Husemann, später vertrat die sozialdemokratische Partei der Gewerkschaftssekretär des Alten Verbands Julius Franz. Für das Zentrum übernahm von Anfang an Christian Steger, einer der Fraktionsvorsitzenden des Zentrums und Gewerkschaftssekretär des Gewerkvereins der christlichen Bergarbeiter, das Amt. Die KPD entsandte den Leiter der Gruppe Bergbau der Union der Hand- und Kopfarbeiter und das spätere Mitglied der Reichsleitung der RGO, Gustav Sobottka, in den Aufsichtsrat; 1929/30

---

4 Ebd., S. 12.

5 Ebd., S. 67.

6 Stier/Laufer, Preussag, S. 64 f; Winkler, Preußen, S. 67.

7 § 9 der Satzung der Preussag in der am 23.3.1932 beschlossenen Fassung, TUI Archiv, Hannover – Bestand Preussag (TUI/PSG), Akten betr. Organisation, Satzung und Dienstanweisungen 1932–1937; Winkler, Preußen, S. 38.

8 Ebd., S. 61.

ersetzte ihn der Reichsleiter der RGO Paul Merker in dem Amt. Damit waren drei Gewerkschafter in dem Gremium vertreten. Welche Bedeutung die preußische Regierung dem Aufsichtsrat beimaß, wird auch daran deutlich, dass von 1924 bis 1933 der Reichswirtschaftsminister a. D. bzw. Reichsarbeitsminister Rudolf Wissell Mitglied war.<sup>9</sup>

Eine besondere Stellung im Unternehmensgefüge der Preussag nahm der Aufsichtsratsvorsitzende ein, die sich schon aus seiner Dienststellung als Staatssekretär mit direktem Zugang zum preußischen Handelsminister als dem federführenden Eigentümer und Träger der politischen Verantwortung ergab. Dies schlug sich auch in der Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat nieder, die dem Vorsitzenden jederzeit den direkten Kontakt mit dem Vorstand oder einzelnen Vorstandsmitgliedern ermöglichte sowie ihn autorisierte, in eiligen Entscheidungsfällen allein Anordnungen zu treffen.<sup>10</sup> Vorsitzender des Kontrollgremiums wurde 1924 der Verwaltungsjurist und Staatssekretär im Handelsministerium Fritz Dönhoff, der auch nach seiner Pensionierung im Oktober 1927 zunächst im Amt blieb. Ihm folgte am 3. April 1930 der Staatssekretär Hans Staudinger, der trotz seiner SPD- und Gewerkschaftszugehörigkeit im DDP-geführten Handelsministerium auch Aufsichtsratsvorsitzender der im März 1929 gegründeten Holdinggesellschaft Vereinigte Elektrizitäts- und Bergwerks-AG (VEBA) für die Preussag, die Hibernia, die Bergag und die Preußische Elektrizitäts-Aktiengesellschaft geworden war und damit die zentrale Machtposition im preußischen staatlichen Wirtschaftsgefüge einnahm.<sup>11</sup> Für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats bedeutete der Einzug von Staudinger in das Gremium, dass mit den drei Landtagsabgeordneten, den zwei Betriebsräten, Staudinger und Wissell nun sieben Gewerkschafter in dem Kontrollgremium vertreten waren, was rund ein Drittel der Sitze ausmachte. Das Aufsichtsratsamt wurde vom preußischen Staat als Ehrenamt angesehen, so dass die Aufsichtsratsmitglieder für ihre Tätigkeit keine Vergütung, sondern neben dem Fahrtkostenersatz nur eine vom Aufsichtsrat festgelegte Aufwandsentschädigung erhielten.<sup>12</sup>

Der Aufsichtsrat tagte i. d. R. vier Mal pro Jahr; die Sitzungsprotokolle sind allerdings nicht überliefert. Zu den Besonderheiten der Aufsichtsrats Tätigkeit bei der Preussag gehörte, dass die Arbeit auf eine Vielzahl von Ausschüssen verteilt wurde. Ein Personalausschuss war für die Bestellung sowie die Vergütung des

---

9 Niederschriften der Generalversammlungen 1924 ff, TUI/PSG, Niederschriften GV 1924–1942; Winkler, Preußen, S. 38 f.

10 Winkler, Preußen, S. 63 f.

11 Ebd., S. 70. Zur Biografie von Hans Staudinger s. Hagen Schulze, Einleitung; in: Hans Staudinger, Wirtschaftspolitik im Weimarer Staat. Lebenserinnerungen eines politischen Beamten im Reich und in Preußen 1889 bis 1934, Bonn 1982, S. XI–XXV.

12 § 11 der Satzung, TUI/PSG, Akten betr. Organisation, Satzung und Dienststanweisungen 1932–1937.

Vorstands und der leitenden Angestellten zuständig. Ein Wirtschaftlicher Ausschuss begleitete die ökonomischen und finanziellen Entscheidungen des Vorstands, ein Bilanzausschuss prüfte den Jahresabschluss. Der einzige Ausschuss, in dem die BiA vertreten waren, war der Sozialpolitische Ausschuss (SopoA), der bisweilen gemeinsam mit dem Wirtschaftlichen Ausschuss tagte; über dessen Tätigkeit wird noch später zu berichten sein.<sup>13</sup>

### 6.3 Die Sonderrolle des Sozialdirektors Nikolaus Osterroth

Eine besondere Rolle in der Unternehmensleitung spielte Nikolaus Osterroth. Der am 16. Februar 1875 geborene Osterroth war von 1907 bis 1913 als Arbeitersekretär der SPD in Waldenburg/Schlesien aktiv, bevor man ihm die Aufgabe des Bezirksleiters des Alten Bergarbeiterverbandes in Hamm übertrug. 1919 wechselte er als Bergbaureferent ins RMWi bzw. RAM. 1921 wurde er – nachdem er schon der Weimarer Nationalversammlung angehört hatte – für die SPD erstmals in den Preußischen Landtag gewählt, dem er bis 1933 angehörte. Dort hatte er als parlamentarische Berichterstatter die Gründung der Preussag von Anfang an tatkräftig forciert. Am 1. Januar 1924 wurde ihm daher konsequenterweise das Amt des Sozialdirektors in der neugeschaffenen Gesellschaft übertragen, zunächst als stellvertretendes, seit 1927 als ordentliches Vorstandsmitglied.<sup>14</sup> Damit war – wenn man so will – eine ursprüngliche Forderung der Betriebsrätebewegung im Bergbau nach Repräsentanz von Belegschaftsvertretern in den Vorständen aus den Revolutionsjahren erfüllt worden.

Als Sozialdirektor hatte Osterroth eine einzigartige Stellung in der deutschen Industrie inne.<sup>15</sup> In seiner Berufung schlug sich die große Bedeutung nieder, die der preußische Staat, aber auch der Landtag den sozialpolitischen Fragen der staatlichen Montangesellschaft beimaßen. Unter seiner Regie sollte das neue Unternehmen beweisen, dass Gewinnerorientierung und Sozialverträglichkeit auch in einem privatwirtschaftlich aufgestellten Unternehmen vereinbar seien.<sup>16</sup>

Osterroth hatte eine doppelte Funktion wahrzunehmen: Zum einem sollte er eine möglichst enge Verknüpfung zwischen dem Unternehmen und der preußischen

---

13 Winkler, Preußen, S. 94 und S. 100.

14 Ebd., S. 81.

15 Eine ähnliche Funktion nahm lediglich ein „Sozialinspektor“ bei der staatlichen Bergag in Recklinghausen ein, die von einem ehemaligen Gewerkschaftssekretär besetzt wurde. Seine Kompetenzen waren aber deutlich geringer. Zu seinem Aufgabenkatalog gehörten vor allem die Kommunikation mit den Betriebsräten, die Koordinierung der Personalpolitik sowie die Bearbeitung von Beschwerden (Plumpe, Mitbestimmung, S. 363).

16 Stier/Laufer, Preussag, S. 65.

Volkvertretung schaffen und repräsentieren; deshalb blieb er auch weiterhin neben seinem Vorstandsamt Mitglied des preußischen Landtags. Zum anderen sollte er – wie er es selbst formulierte – „Vermittler zwischen den Belegschaften und der Verwaltung“ sein,<sup>17</sup> was sich u. a. in regelmäßigen Treffen mit den Betriebsräten vor Ort niederschlug.<sup>18</sup> Nicht ohne Grund dankte der Aufsichtsratsvorsitzenden Dönhoff kurz vor seinem Ausscheiden aus dem Aufsichtsrat im Sozialpolitischen Ausschuss Osterroth explizit, „der die schwierigste und undankbarste Aufgabe im Vorstand habe“.<sup>19</sup>

## 6.4 Die Betriebsräte im Aufsichtsrat

Die ersten beiden Betriebsräte wurden erst Ende 1926 offiziell in den Aufsichtsrat entsandt, nachdem der Gründungsprozess mit der Übernahme der Betriebe und des Personals in die Preussag abgeschlossen war. Gewählt waren zuvor der kaufmännische Angestellte Hermann Knackstedt aus Clausthal sowie der Hauer Ludwig Zimmermann.<sup>20</sup> Zimmermann war Betriebsratsvorsitzender im Erzbergbau der Berginspektion Bad Grund (Harz), und er sollte als Arbeitervertreter die Belange der Beschäftigten über die nächsten Jahre bis 1933 im Aufsichtsrat ohne Unterbrechung vertreten. Eine solche Kontinuität konnte für die Angestelltenposition jedoch nicht festgestellt werden; hier war ein hoher Grad an Fluktuation anzutreffen. In den nächsten sechs Jahren bis 1933 vertraten fünf Angestellten-Betriebsräte die Belegschaften im Aufsichtsrat. Schon 1927 wurde Knackstedt durch den Techniker Adolf Lust von den oberschlesischen Eisenwerken Malapane ersetzt, der eineinhalb Jahre später wiederum durch den im Bergwerk Barsinghausen arbeitenden Korrespondenten Heinrich Lattmann aus Egestorf am Deister ersetzt wurde.<sup>21</sup> Bei der BiA-Wahl am 26. November 1930 wurde der Oberassistent Alfred Goldmann aus dem Hüttenamt Gleiwitz anstelle von Lattmann in den Aufsichtsrat gewählt; er musste aber schon am 1. September 1931 nach dem Verkauf des Betriebs zugunsten des kaufmännischen Angestellten Josef Lipp aus Hindenburg-Zaborze ausscheiden.<sup>22</sup>

---

17 Schreiben Osterroth an Lawrens, 11.8.1924, GStA, VL HA – Rep. 92, Nachlass Nikolaus Osterroth.

18 Osterroth, Niederschrift über Besprechungen mit den Betriebsvertretungen der Hütten Gleiwitz und Malapane, 4.6.1926, GStA, VL HA – Rep. 92, NL Osterroth.

19 Niederschrift SopoA, 7.2.1930, TUI/PSG, Niederschriften über die Sitzungen des SopoA, S. 3.

20 Niederschrift Gesellschafterversammlung, 9.12.1926; TUI/PSG, Niederschriften GV 1924–1942.

21 Niederschriften GV, 15.12.1927 und 13.4.1929, TUI/PSG, Niederschriften GV 1924–1942.

22 Wahlvorstand an Lattmann, 9.12.1930, sowie Niederschrift SopoA, 3.9.1931, TUI/PSG, Niederschriften über die Sitzungen des SopoA.

## 6.5 Der Sozialpolitische Ausschuss: Diskussionsforum des sozialen Ausgleichs

Mit der Gründung der Preussag war zum einen das Ziel verbunden, die staatlichen Betriebe aus der schwerfälligen Ministerialverwaltung zu lösen, die unternehmerische Eigenverantwortung zu stärken und die Unternehmensentscheidungen zu beschleunigen. In formaler und rechtlicher Hinsicht war diese Umwandlung Ende 1925 erreicht, so dass nun die eigentliche Aufgabe, die Restrukturierung und Rationalisierung der Betriebe auf einer gemeinwirtschaftlichen Grundlage, angegangen werden konnte. Die wirtschaftliche Hypothek bestand darin, dass die Preussag eine Vielzahl unrentabler Betriebe der preußischen Staatswirtschaft geerbt hatte. So konnten die Betriebe Ibbenbüren, Barsinghausen und Obernkirchen hinsichtlich der Förderhöhe und der Produktivität nicht mit anderen Bergbaurevieren konkurrieren. Aber auch andere Betriebe, wie die Bernsteinwerke in Königsberg, waren schon Mitte der 1920er Jahre unrentabel.<sup>23</sup> Das Ausmaß der Unwirtschaftlichkeit innerhalb der Preussag deutete Sozialdirektor Osterroth im Mai 1927 im preußischen Landtag an, indem er darauf hinwies, dass von den 32.000 Belegschaftsmitgliedern 8.000 in Zuschussbetrieben arbeiteten.<sup>24</sup>

Dies war schon deshalb eine große Belastung, da das Staatsunternehmen nach den Gründungsvätern ein sozialpolitisches Vorbild für die deutsche Wirtschaft abgeben sollte. Handelsminister Walther Schreiber (DDP) hatte in der Etatdebatte im Preußischen Landtag Ende April 1926 hervorgehoben, dass er „allergrößten Wert“ darauf lege, dass „unsere staatseigenen Gesellschaften sich auf sozialpolitischem Gebiet möglichst fortschrittlich betätigen“ und damit seine Forderung nach sozialpolitischen Schrittmacherdiensten für die gesamte Wirtschaft als generelle Richtlinie für die Unternehmenspolitik der Preussag betont.<sup>25</sup>

Besondere Bedeutung für die Kooperation zwischen Vorstand und Beschäftigten fiel dem SopoA des Aufsichtsrats zu. Der schon 1924 – also vor Eintritt der Betriebsräte in den Aufsichtsrat – eingesetzte Ausschuss tagte zunächst einmal pro Jahr, ab 1930, nachdem die Folgen der Wirtschaftskrise auch die Preussag erreicht hatten, jedoch mehrfach im Jahr. In dem Ausschuss wurden Arbeitnehmerbelange, insbesondere Lohn- und Gehaltsfragen, das betriebliche Unterstützungs- und Fürsorgewesen, in der Folge aber auch unternehmenspolitische und wirtschaftliche Probleme des Konzerns behandelt, nicht zuletzt die Notlage einzelner Betriebe, Kurzarbeit, Entlassungen und Stilllegungen. Initiatoren für sozialpolitische Anfragen waren – wohl in Absprache mit den BiA – zumeist die Gewerkschafts-

---

23 Stier/Laufer, Preussag, S. 74 f; Winkler, Preußen, S. 159.

24 Ebd., S. 158.

25 Ebd., S. 28.

ekretäre Franz und Steger, erst unter den Eindruck der Folgen der Wirtschaftskrise wurden auch die BiA im Ausschuss aktiver. Gegensätzliche Positionen zwischen Vorstand und Gewerkschaftsvertretern stießen dabei aufeinander, und nicht immer wurde ein Konsens erreicht, aber mit dem SopoA wurde „ein Diskussionsforum geschaffen und eine neue Diskussionskultur geschaffen, die sich von ‚Herr-im-Haus‘-Standpunkt konventionellen Unternehmertums grundlegend unterschied“.<sup>26</sup>

Die sozialpolitische Vorgabe des Handelsministers aus der Gründungsphase schien jedoch zunächst nicht in allen Betrieben angekommen zu sein, insbesondere im oberschlesischen Bergbau, in dem der bisherige Grubenmilitarismus noch nicht überwunden war. Im SopoA wurden von Anfang an Klagen der Gewerkschafts- und Betriebsratsvertreter über vermeidbare interne Konflikte zwischen Werkleitungen und Betriebsräte sowie über eine hohe Zahl von Arbeitsgerichtsprozessen laut.<sup>27</sup> In dieser Kritik waren sich die christlichen und freien Gewerkschaftssekretäre einig: Julius Franz vom Bergarbeiterverband gestand zwar ein, „dass der Vorstand sich bemühe, ein erträgliches Verhältnis mit den Arbeitern herbeizuführen“, vermisste aber „den gleichen guten Willen bei den Werken“, in denen sich „die Organisationsfeindlichkeit der leitenden Beamten bemerkbar“ mache. In die gleiche Kerbe schlug der christliche Gewerkschaftssekretär Christian Steger, der den Werksbeamten ungeschickte Menschenbehandlung vorwarf.<sup>28</sup> Sein Fazit nach sechs Jahren Preussag lautete: „Viele Betriebe seien noch nicht von einem ehrlichen sozialen Geist durchdrungen“.<sup>29</sup>

Vorzeigbar war aber schon die betriebliche Sozialpolitik, die die Preussag aus der „Kombination altpreußisch-Patriarchalischer Tradition und dem sozialdemokratischen Konzept eines ‚sozialen Kapitalismus‘“ entwickelte.<sup>30</sup> Hierzu gehörte nicht nur ein vielfältiges System von betrieblichen Leistungen wie Kohlendeputate oder Unterstützungszahlungen für in Not geratene Mitarbeiter sowie betriebliche Sozialeinrichtungen von Kantinen, Werkswohnungen, Sportplätzen, Kindergärten und Werkbibliotheken bis hin zu bergmännischen Fortbildungseinrichtungen.<sup>31</sup> Auch wenn andere Bergbaugesellschaften wie Harpen zur Bindung des ausgebildeten

---

26 Stier/Laufer, Preussag, S. 116.

27 Niederschrift 1. Sitzung SopoA, 8.9.1925, S. 5 f sowie Niederschrift 2. Sitzung SopoA, 25.1.1927, S. 6, TUI/PSG, Niederschriften über die Sitzungen des SopoA; Osterroth, Niederschrift über Besprechungen mit den Betriebsvertretungen der Hütten Gleiwitz und Malapane, 4.6.1926, GStA, VL HA – Rep. 92, NL Osterroth.

28 Niederschrift 3. Sitzung SopoA, 7.2.1929, S. 4 f, TUI/PSG, Niederschriften über die Sitzungen des SopoA.

29 Niederschrift 4. Sitzung SopoA, 13.1.1930, S. 8, TUI/PSG, Niederschriften über die Sitzungen des SopoA.

30 Stier/Laufer, Preussag, S. 116.

31 Ebd., S. 116 f.

Stamms ihrer Belegschaften eine eigene umfangreiche Sozialpolitik betrieben,<sup>32</sup> so stand die Preussag auf diesem Gebiet von Anfang an unter einen besonderen öffentlichen Druck.

Zur größten Herausforderung für die sozialpolitische Vorgabe für das Staatsunternehmen sollte sich aber die Beschäftigungspolitik entwickeln. Bis zur Weltwirtschaftskrise versuchte der Vorstand der Preussag über einen unternehmensinternen Ausgleich zwischen gewinnbringenden und verlustreichen Betrieben dieser politischen Maßgabe ohne größere Kündigungen nachzukommen. In der Sitzung des SopoA am 25. Januar 1927 betonte Osterroth nochmals, dass man sorgsam darauf achte, „trotz der fortschreitenden Mechanisierung der Betriebe tunlichst keine Arbeiter abzustossen“, und bei unvermeidbaren Betriebsschließungen – wie bei der Stahlabteilung in Malapane – sei es gelungen, die rund 130 Beschäftigten zumeist anderweitig im Unternehmen unterzubringen.<sup>33</sup> Auch der Aufsichtsratsvorsitzende Dönhoff wies Anfang 1929 auf den Spagat in der Unternehmenspolitik hin, den der Vorstand betreiben müsse, „weil eine Reihe unrentabler Betriebe mit durchgeschleppt werden müssten.“ Er sorgte sich, „ob es immer möglich sein werde, bei diesem Ballast die leistungsfähigen Betriebe der Gesellschaft auf der Höhe zu halten.“<sup>34</sup> Entgegen der Skepsis des Aufsichtsratsvorsitzenden stieg die Zahl der Beschäftigten bis Ende 1929 jedoch weiter an, als der Höchststand von 31.802 erreicht wurde.<sup>35</sup>

Die unternehmerische Gratwanderung zwischen Rentabilität und sozialpolitischem Auftrag wurde im folgenden Jahr aber im Zuge der Auswirkungen der Wirtschaftskrise vor eine neue Herausforderung gestellt. Zunehmende Verluste erzwangen „ein durchgreifendes Umschwenken der Unternehmenspolitik“, so dass sich Vorstand, Aufsichtsrat, Staatsregierung und Landtag „von der Illusion“ verabschieden mussten, „dass die Preussag sowohl Strukturpolitik betreiben und Verlustbetriebe aufrechterhalten als auch ihren weiteren Ausbau weitgehend selbst finanzieren, dem Fiskus ... schließlich sogar noch Dividende zahlen könne“.<sup>36</sup> Osterroth brachte diese Einsicht Mitte 1930 im Preußischen Landtag auf den Punkt: Man „könne aus einer staatlichen Aktiengesellschaft kein Sanatorium für kranke Betriebe machen“.<sup>37</sup> Der neue Kurs beinhaltete die Preisgabe einzelner Problembereiche, um die Kernsubstanz des Konzerns zu erhalten. Seit dem März 1930 erfolgten erste Kündigungen, die sich bis zum Jahresende auf eine Reduzierung der

---

32 Heinrichsbauer, Harpener Bergbau AG, S. 308 ff; Zimmermann, Schachtanlage, S. 149.

33 Niederschrift 2. Sitzung SopoA, 25.1.1927, S. 2.

34 Niederschrift 3. Sitzung SopoA, 7.2.1929, S. 4.

35 Niederschrift Gemeinschaftliche Sitzung des Wirtschaftlichen und Sozialpolitischen Ausschusses, 23.2.1931, S. 6, TUI/PSG, Niederschriften über die Sitzungen des SopoA.

36 Stier/Laufer, Preussag, S. 147.

37 Winkler, S. 160.

Beschäftigtenzahlen um 2047 „Mann“ summierten.<sup>38</sup> Die erste Stilllegung betraf die Berginspektion Clausthal; mit ihr war „das Zeitalter des unbesehenen ‚Durchschleppens‘ unrentabler Betriebe zu Ende“.<sup>39</sup> Das gleiche Schicksal ereilte noch 1930 die kleine Lerbacher Eisenhütte im Harz. Ein Jahr später wurden die Gruben in Lautenthal geschlossen, so dass im Harz nur die Berginspektion Grund weiterbetrieben wurde. Bei der Stilllegung des Bernstein-Tagebaus in Palmücken 1932/33 vollzog der Vorstand schließlich den Schlusstrich unter einen langjährigen ökonomischen Misserfolg.<sup>40</sup>

Von Anfang an waren diese Maßnahmen von Stilllegungsverhandlungen zwischen den Vorstand und den örtlichen Betriebsräten sowie den Gewerkschaften begleitet, und auch im SopoA wurde die Abwicklung der Betriebe ausführlich diskutiert. Um Kündigungen so weit wie möglich zu vermeiden, wurden nicht nur Versetzungen in andere Preussag-Betriebe und Frühpensionierungen vorgenommen, sondern auch Kurzarbeit in Form von Feierschichten eingeführt. Eine besondere Form der Kurzarbeit war das „Krümpersystem“, das als Mittel zur Steuerung der Beschäftigung 1931 im niedersächsischen Steinkohlenbergbau eingesetzt wurde. Der Name war abgeleitet aus Maßnahmen aus den antinapoleonischen Freiheitskriegen, bei denen ein ständiger Wechsel von Rekruten zu jeweils nur einer kurzen Ausbildung vorgenommen wurde, um weite Kreise der Bevölkerung zum militärischen Dienst heranzuziehen. Während die Einführung des Krümpersystems in den Zechen der Preussag in Oberschlesien Anfang 1932 am Widerstand eines Teils der Belegschaft und aus der Sicht des Vorstands an zu hohen Forderungen der Gewerkschaften scheiterte, war zuvor schon in Niedersachsen zwischen der Zeche Barsinghausen und dem Bezirk des Alten Verbands eine entsprechende Vereinbarung Ende November abgeschlossen worden, nach der in einem Zeitraum von sechs Monaten 120 gekündigte Bergleute wiederingestellt wurden mit der Maßgabe, dass für sie jeweils 20 Beschäftigte pro Monat gekündigt wurden.<sup>41</sup>

Darüber hinaus versuchte die Preussag auch, alternative Beschäftigungsmöglichkeiten im Umfeld der Betriebe zu schaffen. So stellte sie in Zusammenarbeit mit den preußischen Staatsbehörden im Harz ein vom Finanzministerium finanziertes Notstandsprogramm auf, das die Beschäftigung von rund 200 Bergleuten beim Bau von der Sosetal- und der Odertalsperre vorsah. Für Bergleute mit eigengeführten

---

38 Niederschrift 6. Sitzung SopoA, 22.1.1931, S. 2, TUI/PSG, Niederschriften über die Sitzungen des SopoA.

39 Stier/Laufer, Preussag, S. 148.

40 Ebd., S. 85 ff und S. 139; Winkler, Preussag, S. 159 f.

41 Heinrich August Winkler, *Der Weg in die Katastrophe. Arbeiter und Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik 1930 bis 1933*, Berlin-Bonn 1987, S. 70 f; Sitzung SopoA, 24.2.1932, TUI/PSG Niederschriften über Sitzungen des SopoA.

landwirtschaftlichen Nebenbetrieben waren sogar finanzielle Unterstützungen für Existenzgründungen geplant.<sup>42</sup>

Besonders schwierig gestaltete sich die wirtschaftliche Situation in den Hüttenwerken von Gleiwitz und Malapane, in denen rund 1.000 Mitarbeiter beschäftigt waren.<sup>43</sup> Schon seit dem Ende der 1920er Jahre war hier die Zahl der Mitarbeiter aus Kostengründen kontinuierlich gesenkt worden, ohne dass sich die Rentabilität der Betriebe grundsätzlich änderte. Anfang 1931 war der Vorstand zu der Auffassung gelangt, dass „Gleiwitz und Malapane keine Zukunft mehr hätten“, nachdem die Preussag den beiden oberschlesischen Betrieben im Laufe der Jahre schon rund 10 Mio. RM zugesprochen hatte.<sup>44</sup> Sie wurden im Juni 1931 an die polnische Vereinigte Oberschlesische Hüttenwerke AG verkauft, die damit ihr regionales Monopol abrunden konnte. Staudinger sah sich daraufhin heftigen politischen Angriffen ausgesetzt, selbst Adolf Hitler konfrontierte ihn in einem persönlichen Gespräch mit dem höchst unsachlichen Vorwurf, Betriebe von historischem Wert an ein Privatunternehmen zu „verhöckern“.<sup>45</sup> Dagegen hielten sich die Proteste im Aufsichtsrat in Grenzen. Der BiA Goldmann beantragte zweimal eine Sondersitzung des Sozialpolitischen Ausschusses aus Anlass des geplanten Verkaufs – einer Initiative, der der Aufsichtsratsvorsitzenden Staudinger trotz fehlender Rechtsgrundlage nachgab.<sup>46</sup> Letztlich mussten aber auch die BiA der Argumentation des Vorstands folgen, dass die Alternative zum Verkauf nur eine Stilllegung der Betriebe sei, was auch die Gewerkschaftsvertreter Franz und Steger attestierten.<sup>47</sup>

## 6.6 Die Zerschlagung der Management- und Mitbestimmungsstrukturen

Anders als im Ruhrgebiet verlief die Ausschaltung der Betriebsräte in den Betrieben der Preussag 1933 nicht so radikal. Von der Möglichkeit, die Betriebsräte aufgrund des Gesetzes über Betriebsvertretungen vom 4. April 1933 als „staatsfeindliche“

---

42 Fürsorgemaßnahmen zum Anlaß der Betriebseinschränkungen und Stilllegungen in Clausthal, Vienenburg, Gleiwitz und Malapane, Anlage 2 der Niederschrift über 6. Sitzung SopoA, 22.1.1931, TUI/PSG, Niederschriften über die Sitzungen des SopoA.

43 Winkler, Preußen, S. 161.

44 So Osterroth in der gemeinschaftlichen Sitzung der Wirtschaftlichen und Sozialpolitischen Ausschusses, 23.2.1931, S. 7; Winkler, Preußen, S. 161 f; Stier/Laufer, Preussag, S. 56 f.

45 Winkler, Preußen, S. 163 f; Staudinger, Wirtschaftspolitik, S. 72 f.

46 Goldmann an Staudinger, 24.6.1931; Staudinger an Goldmann, 30.6.1931; Goldmann an Staudinger, 18.8.1931, TUI/PSG, Niederschriften über die Sitzungen des SopoA.

47 Niederschriften SopoA, 9.7.1931 und 3.9.1931, TUI/PSG, Niederschriften über die Sitzungen des SopoA.

Arbeitervertreter abzusetzen, wurde vorerst kein Gebrauch gemacht.<sup>48</sup> Dies lag auch daran, dass die bisherige Managementstrukturen intakt geblieben waren, nur der Aufsichtsratsvorsitzende Staudinger wurde aufgrund des Drucks der NSDAP-Fraktion im preußischen Landtag im März seiner Funktion enthoben.<sup>49</sup> Bis zum Juni hatte sich die Situation allerdings grundlegend gewandelt, nun übernahmen die Mitglieder der NSBO die Aufsichtsratsmandate der Betriebsräte, was bedeutete, dass sie sich auch in den Betrieben durchgesetzt haben mussten.<sup>50</sup> Der nationalsozialistische Erfolg lag wohl auch daran, dass Osterroth Anfang April 1933 schwer erkrankte;<sup>51</sup> im Juni wurde er in den Ruhestand versetzt, er verstarb schließlich am 19. September.<sup>52</sup>

Im Juni 1933 wurde schließlich der gesamte Aufsichtsrat gleichgeschaltet. Aufgrund „der stattlichen Neuordnung der Verhältnisse“ hielt die Preussag eine a. o. Generalversammlung ab, auf der fast alle Aufsichtsratsmitglieder „mit sofortiger Wirkung“ abberufen wurden.<sup>53</sup> Neuer Aufsichtsratsvorsitzender wurde der Nationalsozialist Oberberghauptmann Erich Winnacker.<sup>54</sup> Damit war die kurze Episode der staatlichen Gemeinwirtschaft in Preußen beendet.

## 6.7 Resümee

Die Preußische Bergwerks- und Hütten-Aktiengesellschaft sollte nach dem Willen ihrer Gründungsväter ein Vorzeigeunternehmen sein mit Vorbildcharakter in der Wirtschafts- und Sozialpolitik. Im Gegensatz zu den meisten anderen deutschen Bergwerksunternehmen förderten Vorstand und Aufsichtsrat daher in ihrem Konzern eine kooperative Politik mit den Betriebsräten, auch wenn es in einigen Betrieben eine längere Zeit dauerte, bis sich diese Maßgabe gegenüber der bisherigen „Herr-im-Hause“-Haltung der Bergassessoren durchsetzen konnte.

Die Kooperationsbereitschaft schlug sich auch in den institutionellen Rahmenbedingungen nieder: Im Vorstand war mit Nikolaus Osterroth ein namhafter Gewerkschafter als erster Sozialdirektor in einem deutschen Unternehmen tätig, der

---

48 Hans-Christoph Seidel, Arbeitsbeziehungen und Sozialpolitik im Bergbau. Vom Nationalsozialismus bis zum Ende der alten Bundesrepublik; in: Klaus Tenfelde/Stefan Berger/Hans-Christoph Seidel (Hg.), Geschichte des deutschen Bergbaus, Bd. 4: Rohstoffgewinnung im Strukturwandel. Der deutsche Bergbau im 20. Jahrhundert, Münster 2013, S. 451.

49 Stier/Laufer, Preussag, S. 168.

50 Ebd., S. 169.

51 Krankenattest Dr. Callas, Werder, 9.4.1933, AdsD, Nachlass Osterroth.

52 Stier/Laufer, Preussag, S. 174.

53 Niederschrift Generalversammlung, 23.6.1933, TUI/PSG, Niederschriften GV 1924–1942.

54 Stier/Laufer, Preussag, S. 169; Trischler, Steiger, S. 324 f.

seinen Aufgabenschwerpunkt als Vermittler zwischen Konzern- und Belegschaftsinteressen sah. Im Aufsichtsrat fanden die Belange der Beschäftigten ein besonderes Gewicht dadurch, dass die Regelung des BRG deutlich überwunden wurde, indem rund ein Drittel der Mitglieder Gewerkschafter waren. Schließlich wurde mit dem Sozialpolitischen Ausschuss des Aufsichtsrats ein Gremium installiert, das zu einer neuen, konfliktüberwindenden Diskussionskultur zwischen Unternehmens- und Eigentümervertretern sowie Belegschaftsvertretern führte. Die Preussag wurde so zum Mitbestimmungsvorbild in der Weimarer Republik, und gewiss war ihr Beispiel auch nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs ein Impulsgeber für die Bergbau- und Metallgewerkschafter in Richtung Montanmitbestimmung. In diesem Sinne ist wohl auch die Bemerkung von Hans Mommsen zu verstehen, dass die Montanmitbestimmung „auf Ansätze in der Weimarer Republik“ zurückging.<sup>55</sup>

---

55 Mommsen, Klassenkampf, S. 33.

## 7. Farbenfabriken, vormals Friedr. Bayer & Co AG, bzw. I.G. Farbenindustrie AG

### 7.1 Das Unternehmen

#### 7.1.1 Grundzüge der Unternehmensentwicklung

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts befanden sich die 1881 gegründeten Farbenfabriken, vormals Friedr. Bayer & Co AG (FFB), in einer stürmischen Wachstumsphase, die in den letzten Dekaden des 19. Jahrhunderts begonnen hatte und – nur unterbrochen von schwachen konjunkturellen Schwankungen – bis zum Ersten Weltkrieg anhielt. Signifikanter Ausdruck dieses Wachstums, das die gesamte deutsche Farbstoffindustrie erfasste, war die planmäßige Errichtung eines chemischen Werks in Leverkusen durch die Firma Bayer seit 1891, die sich damit der Enge des Tals der Wupper in Elberfeld entzog und direkt am Rhein eine durchrationalisierte und voll integrierte Fabrik auf der grünen Wiese aufbaute.

Ein wesentliches Kennzeichen der deutschen Farbstoffindustrie war schon früh eine Unternehmensstrategie, in der Wissenschaft und forschungsgeleitete Innovation zu den Produktionsdeterminanten zählten. Im Gegensatz zu England und Frankreich wurden wissenschaftlich geschulte Chemiker in den Unternehmen nicht nur bei der Entwicklung von Synthesen, sondern auch bei der Leitung und Kontrolle der Produktionsprozesse eingesetzt, was die Basis für eine „diversifizierte Qualitätsproduktion“ einerseits und für eine differenzierte Betriebsorganisation andererseits bildete. Enorme Wachstumspotentiale ergaben sich über die rasche Diversifikation der Produktion und die Integration der anorganischen und organischen Grund- und Zwischenprodukte, die die deutschen Unternehmen der Großchemie vor der Jahrhundertwende gleichermaßen betrieben. Um die Jahrhundertwende griffen die großindustriellen Betriebe über das ursprüngliche Arbeitsgebiet der Teerfarbensynthese hinaus und bezogen weitere Produktionsbereiche wie Arzneimittel, Fotobedarf, Kautschuk- und Ammoniaksynthese in ihr Fertigungsprogramm ein.<sup>1</sup>

---

1 Gottfried Plumpe, Die I.G. Farbenindustrie AG. Wirtschaft, Technik, Politik 1904–1945, Berlin 1990, S. 40 ff; Werner Plumpe, Betriebliche Mitbestimmung in der Weimarer Republik. Fallstudien zum Ruhrbergbau und zur Chemischen Industrie, München 1999, S. 67 ff; ders., Carl Duisberg. 1861–1935, Anatomie eines Industriellen, München 2016, S. 129 ff; Wolfgang von Hippel, Auf den Weg zum Weltunternehmen (1865–1900); in: Werner Abelshauser (Hrsg.), Die BASF. Eine Unternehmensgeschichte, München 2002, S. 59 ff; Jeffrey Allan Johnson, Die Macht der Synthese (1900–1925); in: ebenda, S. 124 ff. Zum Begriff der „diversifizierten Qualitätsproduktion“ vgl. Werner Abelshauser, Die

Die Bedeutung der deutschen Großindustrie wird daran deutlich, dass sie am Vorabend des Ersten Weltkriegs mehr als vier Fünftel des Weltbedarfs synthetischer Farben erzeugte und neun Zehntel des Weltexports lieferte.<sup>2</sup> Der Krieg wirkte als ein zusätzlicher Katalysator für eine wirtschaftliche Expansion und einen Strukturwandel, in dem die Großchemie ihr Produktprofil stark veränderte. Die Kriegswirtschaft beschleunigte die Durchsetzung grundlegender Innovationen wie die industrielle Stickstoffgewinnung. Infolge der im Zeichen der Kriegswirtschaft erzwungenen Diversifikation traten an die Stelle der Dominanz des Farbstoffsektors kriegswichtige Chemikalien und Ersatzstoffe, insbesondere Stickstoff, Ammoniak und Salpeter. Der Erste Weltkrieg kann so als eine „Wasserscheide in der Entwicklung der modernen Chemieindustrie“<sup>3</sup> zwischen „Farbenzeitalter“ und der „Zeit der großen Synthesen“ betrachtet werden.<sup>4</sup>

Zu einem wirklichen Wettbewerb innerhalb der chemischen Industrie kam es jedoch nicht, da die deutschen Unternehmen schon seit den 1880er Jahren eher Kooperationen und Marktabsprachen innerhalb der Branche den Vorzug gaben. Als Carl Duisberg, der seit 1900 dem Vorstand der FFB angehörte, im Oktober 1903 auf der Tagung des Chemieverbandes vorschlug, eine Fusion der großen Aktiengesellschaften der Farbstoffindustrie in Angriff zu nehmen, entwickelte sich in der Industrie eine Diskussion um eine Neustrukturierung der Großchemie, die im Oktober 1904 zur Bildung einer Interessengemeinschaft zwischen der Badischen Anilin- und Sodafabrik AG (BASF), der Berliner Aktiengesellschaft für Anilinfabrikation (Agfa) und der FFB führte. Der „Dreibund“ führte zu einer weitgehenden Abstimmung der Unternehmenspolitik, jedoch nicht zu einer Fusion der Firmen. Die Chemieunternehmen Hoechst, Casella Farbwerte Mainkur AG und Kalle & Co folgten dem Beispiel kurz darauf mit einem ähnlichen Zusammenschluss („Dreierverband“).<sup>5</sup> Im Krieg erlebten Duisbergs weiter gehende Fusionspläne einen neuen Aufschwung. Das strategische Ziel der Pläne bestand darin, die Vorkriegsposition der deutschen Chemieindustrie auf dem Weltmarkt angesichts der neu aufgebauten Kapazitäten in den Feindstaaten Deutschlands nach dem Friedensschluss mit vereinten Kräften wiederzugewinnen. Der Zusammenschluss der beiden Dreibünde zur „erweiterten I. G.“, der sich weitere kleinere Chemiegesellschaften anschlossen, wurde noch 1916 vollzogen. Auch wenn eine „Investitions- und Gewinngemeinschaft“<sup>6</sup> gebildet wurde und der Interessengemeinschaftsvertrag

---

BASF seit der Neugründung von 1952; in: ebenda, S. 429 f. sowie ders., *Kulturkampf. Der deutsche Weg in die Neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung*, Berlin 2003, S. 102 ff.

2 Hippel, Weg, S. 17.

3 Plumpe, I.G. Farbenindustrie, S. 64.

4 Abelshäuser (Hrsg.), BASF, S. 13.

5 Plumpe, I.G. Farbenindustrie, S. 45 ff; Johnson, Macht, S. 130 ff.

6 Plumpe, Mitbestimmung, S. 68.

wesentliche Entscheidungsbefugnisse an einen gemeinsamen Gemeinschaftsrat delegierte, blieb die Autonomie der einzelnen Unternehmen weitgehend bestehen. In der Folgezeit gelang es zwar, eine Reihe von Entscheidungen gemeinsam zu fällen, insbesondere wenn es darum ging, auf dem Weltmarkt wieder Fuß zu fassen, zu einer stringenten, koordinierten Politik kam es jedoch in den nächsten Jahren nicht.<sup>7</sup>

Das eigentliche Ziel der I.G.-Gründung, den befürchteten Verlust der Weltmarktstellung zu verhindern, wurde deshalb auch nicht erreicht. Erst ab 1922 begann ein Expansionsprozess, dessen Träger vor allem Syntheseprodukte (Stickstoff, Methanol) waren. Die Entwicklung der Kapitalrenditen in der Gruppe blieb dennoch weit unter dem Vorkriegsstand, was vor allem auf die großen Überkapazitäten in der Farbstoffproduktion sowie auf die hohen Kosten der weiter eigenständigen Vertriebsapparate zurückzuführen war. Anfang August 1925 trafen die Unternehmen deshalb den Beschluss, gemeinsam zur „I. G. Farbenindustrie AG“ (IG Farben) zu fusionieren. Für den gesellschaftsrechtlichen Zusammenschluss wurde das Kapital der BASF so erhöht, dass es der Summe des Grundkapitals aller aufzunehmenden Gesellschaften entsprach. Die bisherige Autonomie der Einzelgesellschaften endete dadurch, dass die I.G.-Firmen mit der BASF Übertragungsverträge abschlossen, mit denen ihr gesamtes Vermögen auf die BASF überging und die Aktionäre der Gründergesellschaften gleichzeitig ihre Aktien im Verhältnis von eins zu eins gegen neue Aktien der IG Farben eintauschten.<sup>8</sup> Treibende Kraft für die Gründung dieser Einheitsgesellschaft, die im Dezember 1925 rückwirkend zum 1.1.1925 formell vollzogen wurde, war Carl Bosch, Vorstandsmitglied und „unbestrittener Leiter“ der BASF.<sup>9</sup> Dessen Motive lagen in der Rationalisierung der Verwaltung und der Produktion, insbesondere der Anpassung der Farbstoffproduktion an die veränderten Absatzbedingungen durch eine arbeitsteilige Spezialisierung zwischen den Firmen, vor allem aber in der finanziellen Sicherstellung der von ihm betriebenen forcierten technischen Expansion im Synthesebereich.<sup>10</sup>

### 7.1.2 Grundzüge der Unternehmensorganisation

Die Unternehmensorganisation der FFB spiegelte die technologischen Abläufe des Produktionsprozesses wider, der mustergültig im Bayer-Werk in Leverkusen seinen Niederschlag erhalten hatte. Neben den eigentlichen chemischen Produktionsbereichen existierten die chemischen Labors, die Lager- und Transportabteilungen,

7 Plumpe, I. G. Farbenindustrie, S. 96 ff; Johnson, Macht, S. 181 ff.

8 Plumpe, I. G. Farbenindustrie, S. 142 f.

9 Johnson, Macht, S. 192.

10 Plumpe, I.G. Farbenindustrie, S. 129 ff; Johnson, Macht, S. 228 ff; Winkler, Schein, S. 34 f.

der Energie- und Dampfbetrieb sowie die Ingenieurabteilungen, die mit dem Aufbau und der Wartung der Anlagen befasst waren. Während in den chemischen Produktionsbetrieben unter Anleitung von Chemikern und Meistern vor allem un- und angelernte Arbeiter tätig waren, dominierte in den Ingenieurbetrieben die handwerkliche Facharbeit unter Leitung von Ingenieuren und sog. Handwerksmeistern. Die Abteilungen mit Ausnahme der Laboratorien waren im Liniensystem organisiert, über dem sich eine stabsförmige Unternehmensverwaltung mit einem Direktorium und einem Vorstand aufbaute; die Laboratorien waren Stabsabteilungen, die neue Produkte entwickelten und auf ihre Vermarktungsfähigkeit überprüften. Das Direktorium leitete das Leverkusener Werk, der Vorstand den gesamten FFB-Konzern. Hierarchisch bildete das Unternehmen vier Ebenen vom Vorstand/Direktorium über die Betriebsführer/Abteilungsleiter zu den Meistern/Vorarbeiter bis zu den gewerblich Beschäftigten.<sup>11</sup> Im Gegensatz zum Bergbau oder zur eisenschaffenden Industrie baute die chemische Industrie aufgrund der Vielzahl von Produkten mit ihren eigenen Produktionsprozessen und Abteilungen auf „technisch determinierte Organisationsstrukturen“<sup>12</sup> auf, deren Koordination nicht nur über Abstimmungsvorschriften erfolgen konnte, sondern für die auch ein hohes Maß an Kooperation und Abstimmung über Ausschüsse notwendig war, die Flexibilität und eine tendenziell offene Kommunikation förderten.<sup>13</sup>

An dieser „demokratischen Unternehmensführung“<sup>14</sup> änderte auch die Fusion zur IG Farben grundsätzlich nichts. Der Informationsfluss und die Koordination der Unternehmensführung sollten durch Fachausschüsse für alle wichtigen Arbeitsgebiete gewährleistet werden, wobei man sich im Wesentlichen an die bereits bestehenden Ausschüsse anlehnte.<sup>15</sup> Über diese Kommissionsstruktur wurde als zentrales Führungsorgan der Arbeits-Ausschuß (AA) des Vorstandes gesetzt, der die von den Ausschüssen vorbereiteten strategischen Entscheidungen traf.

Gottfried Plumpe charakterisiert die Unternehmensorganisation in den ersten Jahren nach der Gründung der IG Farben als eine „dezentralisierte Zentralisation“<sup>16</sup>, da zwar der kaufmännische Bereich einschließlich des Vertriebs zentralisiert wurde, nicht jedoch die technische Struktur. Die 41 Betriebe der IG Farben wurden

---

11 Plumpe, Mitbestimmung, S. 69 f.

12 Ebd., S. 457.

13 Ebd., S. 70 f; Werner Plumpe, Anfänge der Mitbestimmung: Gewerkschaften, betriebliche Sozialpolitik und Arbeitskonflikte in Leverkusen bis 1933/39; in: Klaus Tenfelde u. a. (Hrsg.), Stimmt die Chemie? Mitbestimmung und Sozialpolitik in der Geschichte des Bayer-Konzerns, Essen 2007, S. 94.

14 Plumpe, I. G. Farbenindustrie, S. 139.

15 Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen, S. 442 f; Plumpe, I. G. Farbenindustrie, S. 141.

16 Plumpe, I. G. Farbenindustrie, S. 142.

unter der Führung der großen Stammwerke zu vier Betriebsgemeinschaften (BG) zusammengefasst. Zur BG Niederrhein unter dem Stammwerk Leverkusen gehörten z. B. die Werke Elberfeld, Dormagen, Uerdingen und München (Kamerafabrik) sowie verschiedene Betriebe von Beteiligungsgesellschaften. Die BG sollten so weit wie möglich autonom bleiben und vor allem die Produktion-, Forschungs-, Entwicklungs- und Sozialpolitik im Rahmen der allgemeinen Vorgaben des AA dezentral entscheiden.<sup>17</sup>

Nachdem in der beginnenden Wirtschaftskrise im Sommer 1929 eine Dreier-Kommission vom AA die Aufgabe bekam, Einsparungsmöglichkeiten in den Sparten des Konzerns zu suchen, stellte sich heraus, dass die Sparten sich hervorragend zur Führung des Unternehmens nach technischen Linien eigneten. Dies war der Anfang einer organisatorischen Neuausrichtung der IG Farben, die bis 1931 vollzogen wurde und die eine divisionale Struktur mit drei Sparten beinhaltete. Die BG wurden in die neue Spartenorganisation integriert und verloren einen Teil ihrer bisherigen dezentralen Autonomie. Zwar blieben sie weiterhin für die Produktion und die Sozialpolitik des Unternehmens die entscheidenden Instanzen, aber sie unterstanden nun den Sparten, die stärker als zuvor der Vorstand in die Politik der BG eingriffen.<sup>18</sup>

### 7.1.3 Vorstand und Aufsichtsrat

Die Leitung der FFB lag bis zum Ersten Weltkrieg in den Händen der Gründungsmitglieder und ihrer Nachkommen, also vor allem der Familien Bayer und Weskott, die den bestimmenden Einfluss behielten, da die Kapitalerhöhungen zumeist aus dem Kreis der Alteigentümer getragen wurden. Der Aufsichtsrat war insofern in der Zeit vor 1914 familiär geprägt und umfasste lediglich fünf Mitglieder unter dem Vorsitzenden Henry Theodor Böttinger, dem Schwiegersohn des Firmengründers Friedrich Bayer. Erst nach dem Tod von Böttinger und Friedrich Bayer jun. Mitte des Jahres 1920 weitete sich der Kreis der Aufsichtsratsmitglieder aus, so dass er vor Eintritt der BiA 1922 neun Mitglieder umfasste. Zu der Vergrößerung trug bei, dass man im März 1920 „zur Vertiefung der I. G. für dienlich“ und „mit Rücksicht auf das kommende Betriebsrätegesetz für die I. G.-Firmen von Vorteil“ erachtet hatte, zwischen den führenden I. G.-Unternehmen die gegenseitige Entsendung von Führungspersonlichkeiten in die Aufsichtsräte vorzunehmen.<sup>19</sup> Dadurch waren 1921 Carl Bosch sowie Theodor Plieninger, der Generaldirektor der Chemischen

<sup>17</sup> Ebenda.

<sup>18</sup> Ebenda, S. 148; Raymond G. Stokes, Von der I. G. Farbenindustrie AG bis zur Neugründung der BASF (1925–1952); in: Abelschäuer (Hrsg.), BASF, S. 248 ff.

<sup>19</sup> Niederschrift über die Sitzung der Vorsitzenden der Direktorien der IG Farben, 11.3.1920, Bayer Archiv Leverkusen (BAL) 011–001–001, Vol. 1.

Fabrik Griesheim-Elektron (CFGE), in das Kontrollgremium aufgerückt. Geleitet wurde das Gremium schon seit 1920 vom ehemaligen preußischen Kultusminister Dr. Friedrich Schmitt-Ott, sein Stellvertreter war Kommerzienrat Karl Leverkus jun.<sup>20</sup>

Aufsichtsratsitzungen fanden bis 1925 relativ selten statt – zwei bis drei Mal im Jahr. Aufgrund der Größe und der gesellschaftsrechtlichen Zusammensetzung waren die Sitzungen – und dementsprechend die Protokolle – kurz. Eine längere Diskussion in dem Gremium war nicht notwendig, da die Beschlüsse vorab in Einzelgesprächen vor allem zwischen den Mitgliedern, die die Gesellschaftsanteile vertraten, abgestimmt wurden.<sup>21</sup>

Mit der Fusion zur IG Farben-Einheitsgesellschaft änderte sich die Konstellation in den Führungsgremien grundlegend. Um die Fusion auf personellem Gebiet zu erleichtern, wurden der Aufsichtsrat wie der Vorstand summarisch gebildet, indem alle Mitglieder aus den jeweiligen Führungs- bzw. Kontrollinstanzen der Gründungsfirmen in die neuen I.G.-Gremien eintraten. Der Vorstand wuchs dadurch auf insgesamt 40 ordentliche und 43 stellvertretende Mitglieder an. Mit diesem übergroßen Direktorium war ein Industrieunternehmen natürlich nicht zu führen, so dass aus dem Gesamtvorstand ein Arbeits-Ausschuß, bestehend aus 26 Mitgliedern, gebildet wurde, der die eigentlichen Vorstandsgeschäfte mit Hilfe zweier zentraler Ausschüsse, dem Kaufmännischen Ausschuss und dem Technischen Ausschuss, führte. Vorstandsvorsitzender wurde – als „primus inter pares“<sup>22</sup> – Carl Bosch.<sup>23</sup> Die Mitglieder außerhalb des Arbeit-Ausschusses waren praktisch nur nominell Vorstandsmitglieder mit Kompetenzen von Abteilungsleitern.<sup>24</sup>

Der Aufsichtsrat der IG Farben erreichte – ohne die BiA – durch die Fusion 39 Mitglieder, bis 1928 wuchs er durch die Aufnahme ausscheidender Vorstandsmitglieder sogar auf 53 Mitglieder.<sup>25</sup> Den Vorsitz übernahm Duisberg, und die Aufsichtsratsvorsitzenden der BASF, der Farbwerke, vorm. Meister Lucius & Brüning AG (FWH) und Cassellas, Carl Müller, Walther vom Rath und Carl von Weinberg, wurden stellvertretende Vorsitzende. Außerdem bildete der Aufsichtsrat – anknüpfend an die bisherige Praxis bei der BASF, bei der eine „Engere Kommission“

---

20 Mitglieder des Aufsichtsrats der Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co, BAL 011–001–001. Vol. 1; Plumpe, Duisberg, S. 107.

21 S. die Aufsichtsratsprotokolle von 1915–1920 in: BAL 011–003, Vol. 4 und 5.

22 So Carl Bosch im Reichstagsausschuß (Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen, S. 439).

23 Plumpe, I. G. Farbenindustrie, S. 140 f.

24 Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen, S. 439.

25 Plumpe, I. G. Farbenindustrie, S. 141; Geschäftsordnung für die Mitglieder des Aufsichtsrates der I.G. Farbenindustrie Aktiengesellschaft von 1928, BAL 011–001–001, Vol. 2.

des AR die eigentlichen Entscheidungen traf<sup>26</sup> – aus seiner Mitte einen Verwaltungsrat, dem außer den vier Vorsitzenden die ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der FWH, Adolf Haeuser, von Kalle, Wilhelm F. Kalle, von den Chemischen Fabriken, vorm. Weiler-ter Meer AG (WTM), Edmund ter Meer, der Agfa, Franz Oppenheimer, und der CFGE, Theodor Plieninger, angehörten sowie Ernst von Simson von der Agfa und Arthur von Weinberg von Cassella. Carl Bosch begründete die Errichtung des Verwaltungsrats lapidar damit, dass man „mit einem Aufsichtsrat von 53 Mann ... nicht viel anfangen [kann]. Deshalb hat der Verwaltungsrat weitgehende Vollmachten bekommen.“<sup>27</sup> Der Verwaltungsrat besaß Befugnisse, die über die gewöhnlichen Kompetenzen des AR hinausgingen, wie z. B. die Zustimmung zu allen Investitionen über 100.000 RM und zum Abschluss von Verträgen und marktregulierenden Abkommen; außerdem war der Verwaltungsrat in Absprachen mit dem Vorstandsvorsitzenden für alle zentralen Personalentscheidungen und Besoldungen der Führungskräfte zuständig. Nicht zuletzt legte der Verwaltungsrat – nach Prüfung der Jahresabschlüsse durch eine eigens errichtete Bilanzprüfungskommission – gemeinsam mit dem Vorstand die Richtlinien für die Gewinnverwendung und Dividendenausschüttung fest.<sup>28</sup> Damit stand der Unternehmensführung in Form des Verwaltungsrats ein relativ starkes Kontrollgremium gegenüber.<sup>29</sup>

Die Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat sah mindestens vier Sitzungen pro Jahr vor, und in der Tat absolvierte man zwischen 1926 und 1934 mit 36 Aufsichtsratssitzungen diesen Durchschnitt.<sup>30</sup> Der Verwaltungsrat tagte zwischen den Aufsichtsratsterminen nach Bedarf häufiger, zuweilen alle 14 Tage, was allein schon die herausragende Bedeutung dieses Gremiums verdeutlicht. Über seine Tätigkeit wurde in den Sitzungen des Aufsichtsrats zwar berichtet, aber Diskussionen fanden hierüber nicht statt. Der Aufsichtsrat blieb damit in einer passiven Rolle; seine Hauptfunktion lag in der Entgegennahme von Berichten des Vorstands und des Verwaltungsrats sowie in den nach dem Aktienrecht ihm vorbehaltenen formalen Beschlussfassungen, wie z. B. über den Jahresabschluss und über die Dividendenzahlung.

---

26 Johnson, Macht, S. 219.

27 Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen, S. 440.

28 Protokoll 1. Sitzung des AR der IG Farben vom 9.1.1926, BAL 011–003, Vol. 6; Plumpe, I. G. Farbenindustrie, S. 141; Plumpe, Duisberg, S. 700.

29 Plumpe, I. G. Farbenindustrie, S. 140.

30 Geschäftsordnung für die Mitglieder des Aufsichtsrates von 1928, BAL 011–001–001, Vol. 2; Plumpe, Duisberg, S. 700.

### 7.1.4 Beschäftigung und Arbeitsorganisation

Die FFB war gemessen am Umsatz nach der BASF das zweitgrößte Chemieunternehmen im IG Farben-Verbund. 1913 arbeiteten im Unternehmen 10.600 Beschäftigte, davon 7.900 allein in Leverkusen.<sup>31</sup> Während des Krieges stieg die Zahl der beschäftigten Arbeiterinnen und Arbeiter in Leverkusen bis Oktober 1918 auf rund 10.000. Wie in vielen anderen Betrieben sah ein gemeinsam Mitte November zwischen dem Arbeiterausschuss und der Werksleitung verabschiedeter Demobilisierungsplan vor, den Arbeiterbestand den Erfordernissen der zukünftigen Friedensproduktion anzupassen und dafür die im Kriege zusätzlich eingestellten, vorrangig weiblichen Arbeitskräfte zu entlassen; dadurch sank die Zahl der beschäftigten Arbeiter und Arbeiterinnen in Leverkusen bis Ende 1918 auf 7.500.<sup>32</sup> In der Inflationskonjunktur stieg die Gesamtzahl der Mitarbeiter der IG Farben-Unternehmen Anfang der 1920er Jahre bis 1923 auf 103.000 an, ging in der Stabilisierungskrise jedoch drastisch auf 80.000 in 1924 und im Fusionsjahr 1925 auf 77.000 zurück.<sup>33</sup>

Die Struktur der Arbeiterschaft spiegelte die komplexen Arbeitsprozesse in der chemischen Industrie wider: Im Leverkusener Werk waren z. B. 1927 rund 25 Prozent ausgebildete Facharbeiter, die vor allem in den Handwerksbetrieben unter der Leitung von Ingenieuren arbeiteten. Die ungelerten Arbeiter und Arbeiterinnen, die 46 Prozent bzw. 16 Prozent der gewerblich Beschäftigten ausmachten, waren im Lager, vor allem aber im eigentlichen chemischen Betrieb tätig. Dieser stand unter der Aufsicht der Betriebsleiter, die Chemiker waren und den Arbeitsprozess mit Betriebsmeistern und Vorarbeitern direkt kontrollierten. Darüber hinaus waren sechs Prozent der Arbeiter Hilfsarbeiter, Heizer und Maschinisten und zwei Prozent Lehrlinge.<sup>34</sup>

In den chemischen Betrieben bestand die Arbeit vor allem in der Vorbereitung, Durchführung und Überwachung der von Chemikern zuvor festgelegten chemischen Stoffumwandlungen. Ein eigenständiger Handlungsspielraum bei der Gestaltung der Arbeitsprozesse existierte nur in geringem Maße; die Kontrolle durch Vorarbeiter, Meister und Betriebsleiter war sehr eng.<sup>35</sup> Auch die anderen Arbeitsbereiche wurden bis 1914 durch eine „technokratisch gesteuerte Meisterwirtschaft“<sup>36</sup> gelenkt. Die Durchdringung der einzelnen Produktionsbereiche durch

---

31 Erik Verg/Gottfried Plumpe/Heinz Schultheis, *Meilensteine. 125 Jahre Bayer (1863–1988)*, Leverkusen 1988, S. 198.

32 Plumpe, *Anfänge*, S. 94 f; ders., *Mitbestimmung*, S. 107.

33 Protokoll 2. Sitzung des AR IG Farben, BAL 011–003, Vol. 6. Leicht abweichende Zahlen für 1924 und 1925 gibt Plumpe (*I. G. Farbenindustrie*, S. 457).

34 Plumpe, *Mitbestimmung*, S. 74 f.

35 Ebenda, S. 75.

36 Ebenda, S. 76.

Akkordsysteme führte in den 1920er Jahren zu einer Entmachtung der Meister, indem einerseits für die Arbeitsvorbereitung und -kalkulation verantwortliche Akkordingenieure vor Ort an Bedeutung gewannen und andererseits eine stringente Personalpolitik ihren Handlungsspielraum einengte.<sup>37</sup>

Das zentrale personalpolitische Problem der Vorweltkriegszeit war die hohe Fluktuation der Belegschaft gewesen. Bei der BASF lag die Fluktuationsrate 1913 bei 70 Prozent, und im gleichen Jahr kamen bei den FFB auf 100 Beschäftigte im Jahresverlauf 103 Einstellungen und 90 Entlassungen.<sup>38</sup> Die Belegschaft der chemischen Großbetriebe zerfiel in einem Kern von ca. 50 Prozent, der länger als vier Jahre im Unternehmen tätig war, und eine stark fluktuierende weitere Hälfte der Belegschaft. Das Verhältnis zwischen Stamm- und fluktuierender Belegschaft verbesserte sich im Laufe der 1920er Jahre zugunsten der Stammebelegschaft, vor allem aufgrund der betrieblichen Sozialpolitik, die schon vor dem Ersten Weltkrieg von den chemischen Großbetrieben als das zentrale Heilmittel gegen die Fluktuation angesehen wurde und nun innerhalb der IG Farben zielgerichtet weitergeführt wurde.<sup>39</sup>

### 7.1.5 Soziale Beziehungen und Personalpolitik

Die Novemberrevolution und das Stinnes-Legien-Abkommen vom 15. November 1918 schufen eine neue Basis für die sozialen Beziehungen bei den FFB. Duisberg selbst – die führende Kraft im Vorstand – leitete die Abkehr von der alten Politik der Nichtanerkennung der Gewerkschaften und von der Verweigerung von Tarifverträgen sowie die Hinwendung zu einer Kooperation mit der Arbeiterschaft ein.<sup>40</sup> Schon am 22. November kam für den Kölner Raum eine erste Lohnvereinbarung mit den Gewerkschaften zustande, die feste Einheitslöhne für den achtstündigen Arbeitstag vorgab.<sup>41</sup> Um die dadurch vereinheitlichte Lohnpolitik innerhalb des Betriebs durchzusetzen, wurde die starke Position des mittleren Managements bei der Lohnsetzung durch die Errichtung eines „Lohn- und Tarifamtes“ durchbrochen, das die Einhaltung der festgesetzten Löhne zu kontrollieren hatte.<sup>42</sup> Im März 1919 wurde diese Struktur nochmals geändert. Das Lohn- und Tarifamt wurde aufgelöst und durch die neu geschaffene Sozialpolitische Abteilung ersetzt. Diese Abteilung

37 Ebenda, S. 76.

38 Johnson, Macht, S. 165; Plumpe, Mitbestimmung, S. 76.

39 Ebenda, S. 77; Rainer Karlsch, Leuna. 100 Jahre Chemie, Leuna 2016, S. 14

40 Plumpe, Duisberg, S. 541 ff.

41 Sitzung der Vertreter des Arbeitgeberverbandes der chemischen und Sprengstoffindustrie und der Arbeitnehmer-Organisationen, 22.11.1918, BAL 215–003.

42 Plumpe, Mitbestimmung, S. 108; ders., Anfänge, S. 98 f.

fungierte nun als Stabsabteilung und war zuständig für alle Fragen der Arbeitsbedingungen, der Arbeitsorganisation und der betrieblichen Sozialpolitik. Ihre Aufgabe bestand außerdem in der Kommunikation der personalpolitischen Beschlüsse des Direktoriums. Geleitet wurde die Sozialabteilung von zwei akademisch vorgebildeten Personen, die als Zeichen ihrer großen betrieblichen Bedeutung vom Aufsichtsrat zum 1. Januar 1921 als „Sozialdirektoren“ im gleichen Rang wie technische und kaufmännische Direktoren berufen wurden und damit deutlich über den Abteilungsleitern und Betriebsführern standen.<sup>43</sup> Beratend stand der Sozialabteilung ein „Fabrikkontor Ausschuss“ zur Seite, der sich aus von den Abteilungsleitern berufenen Sachverständigen zusammensetzte. Außerdem wurde ein Lohnausschuss als gemeinsames Gremium von Direktion und Arbeiterausschuss gebildet, der die Aufgabe hatte, strittige Fragen der betrieblichen Lohnpolitik zu klären; von 1920 an wurde er zum einzigen kontinuierlich arbeitenden gemeinsamen Gremium von Werksleitung und Interessenvertretung.<sup>44</sup>

Der kooperative Grundansatz in den sozialen Beziehungen wurde auch bei der Errichtung von betrieblichen Vertrauensleuten deutlich. Auch hier wurde – wie bei anderen Instrumenten der betrieblichen Sozialpolitik – dem Vorbild der Krupp’schen Betriebspolitik gefolgt.<sup>45</sup> Die für die einzelnen Werkstätten und Abteilungen von den Betriebsleitern bestimmten Vertrauensleute übten schon vor dem Ersten Weltkrieg die Funktion von Belegschaftssprechern aus. Im April 1919 einigte sich die Werksleitung mit dem Arbeiterausschuss auf neue Richtlinien für Vertrauensleute, die Mitte Mai 1921 nochmals modifiziert wurden. Danach war auf je 50 Arbeiter eines Betriebes eine Vertrauensperson zu wählen, so dass eine Gesamtzahl von 149 erreicht wurde. Wählbar waren nur Angehörige von Tarifgewerkschaften. Ihre Funktion bestand darin, Beschwerden von den Arbeitern ihres Betriebes entgegenzunehmen und zu versuchen, mit dem zuständigen Vorgesetzten eine Einigung zu erzielen; im Nichteinigungsfall mussten sie der Arbeiterrat informieren, der dann „das weitere zu veranlassen“ hatte.<sup>46</sup>

Diese unterschiedlichen institutionellen Ansätze zu einem Konfliktausgleich hätten gute Voraussetzungen für eine kooperative Zusammenarbeit zwischen der Belegschaft und dem Vorstand sein können. Doch ähnlich wie bei Siemens gerieten die sozialen Beziehungen bei den FFB aufgrund einer Radikalisierung der Beschäftigten in eine Spirale der Konfrontation. Schon die ersten tariflichen Verhandlungsergebnisse vom November 1918 waren bei den Leverkusener Arbeitern auf Kritik gestoßen. Nach dem Ruhrkampf im März 1920 traten großen Teile der Belegschaft

---

43 Protokoll über die Sitzung des AR FFB, 2.12.1920, BAL 011–003, Vol. 5;

44 Plumpe, Mitbestimmung, S. 109; ders., Anfänge, S. 99.

45 Tenfelde, Arbeiterschaft, S. 70.

46 Richtlinien für die Wahl der Vertrauensleute, 12.5.1921, BAL 214–010, Vol. 1; Plumpe Mitbestimmung, S. 114.

im Sommer in einen wilden Streik ein, weil im Zuge der Finanzreform Erzbergers erstmals eine 10prozentige Lohnsteuer erhoben wurde. Die Werksleitung antwortete daraufhin mit einer flächendeckenden Aussperrung. Seit dem Herbst 1920 erhielt die KPD sowohl in den örtlichen Gremien des Fabrikarbeitsverbandes als auch im Betriebsrat größeren Einfluss, auch dadurch, dass die Betriebsleitung nun ihrerseits die Konfrontation weitertrieb und durch die Wiedereinführung von Akkordlöhnen einen Teil der früheren Zusagen rückgängig zu machen versuchte. Unter diesem doppelten Druck trat der Betriebsrat im Dezember vorzeitig zurück. Bei der Neuwahl im Januar 1921 wurden zwar die alten Mehrheiten bestätigt, aber die Interessenvertretung nahm fortan eine weitaus offensivere Haltung gegenüber der Werksleitung ein. Im Februar folgte ein weiterer wilder Streik um Überstunden, worauf die Betriebsleitung das Werk schloss und die Arbeiter entließ.<sup>47</sup>

Die Politisierung der sozialen Beziehungen entlud sich im Sommer 1923 während der galoppierenden Inflation in einem weiteren Streik. Aufgrund der nachlaufenden Auszahlungstermine verlangten die Arbeiter hohe Vorschüsse oder mehrere Zahlungstermine, um die Geldentwertung zu lindern. Während laufender Tarifverhandlungen initiierte der zwischenzeitlich gebildete kommunistische Industrieverband Mitte August einen wilden Streik, auf den die Werksleitung wiederum mit der sofortigen Schließung der Fabrik und der Aussperrung der Arbeiter antwortete. Der Streik brach daraufhin in wenigen Tagen zusammen, aber die Arbeitskämpferfahrungen vom August 1923 bildeten den Hintergrund für einen überwältigenden kommunistischen Wahlerfolg bei den Betriebsratswahlen Mitte April 1924. Mit dem Antritt des kommunistisch dominierten Betriebsrats endete die Kooperationsbereitschaft mit der Werksleitung, die ihrerseits auf Konfrontation setzte, die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat auf das gesetzlich Notwendige beschränkte, Verhandlungen aussetzte sowie das Vertrauensmännersystem beseitigte, nachdem der neue Arbeiterrat unorganisierte Arbeiter zur Kandidatur aufgestellt hatte.<sup>48</sup>

Durch Entlassungen von kommunistischen Betriebsvertretern verlor der Betriebsrat seine gesetzlich vorgeschriebene Größe und musste im September 1924 erneut gewählt werden. Mit knapper Mehrheit konnten sich die Vertreter der Tarifgewerkschaften durchsetzen; an die Spitze der Interessenvertretung wurde der Freigewerkschafter Otto Sparre gewählt, der von 1925 bis 1933 zur führenden Persönlichkeit im Betriebsrat werden sollte. Dennoch sollte sich die betriebliche Kommunikationsstruktur zwischen Betriebsrat und Werksleitung erst ab 1926 wieder normalisieren, nachdem die freigewerkschaftlichen Kandidaten im September

---

47 Ebenda, S. 131 ff; Plumpe, Anfänge, S. 102 ff; zusammenfassend: Tenfelde, Arbeiterschaft, S. 77 f.

48 Plumpe, Mitbestimmung, S. 177 ff; ders., Anfänge, S. 107 ff.

einen klaren Sieg bei den Betriebsratswahlen errungen hatten. Bis 1933 konnten sie diese Mehrheit im Betriebsrat halten.<sup>49</sup>

Auch bei den anderen Werken der Gruppe verliefen die ersten Jahre nach dem Inkrafttreten des BRG nicht ohne erhebliche Konfrontationen zwischen Beschäftigten und Werksleitungen, die aber auch hier spätestens Mitte 1924 mit Niederlagen für die Belegschaften endeten. Die vom kommunistischen Industrieverband initiierten Streikaktionen bei der BASF in Ludwigshafen und Oppau erreichten aber nicht das Gewaltpotential wie beim mitteldeutschen Leuna-Werk, das im Generalstreik vom März 1921 seinen Höhepunkt fand. In Leuna wurden nach den Märzkämpfen nur noch die älteren Arbeiter über 25 Jahre eingestellt, was dem betrieblichen Widerstand das Rückgrat brach. Dies wurde im Frühjahr 1924 deutlich, als sich die Belegschaft zu 95 Prozent gegen die von der Reichsregierung ermöglichte Einführung des Neun-Stunden-Arbeitstages aussprach, es jedoch im Gegensatz zum Stammwerk in Ludwigshafen, wo es zu elfwöchigen erbittert geführten Streiks und Aussperrungen kam, nicht gelang, die Belegschaft zu Proteststreiks zu überzeugen.<sup>50</sup>

Aufgrund der konfliktreichen sozialen Beziehungen in der ersten Hälfte der 1920er Jahre hielt die Unternehmensleitung der IG Farben es für zwingend notwendig, die sozialen Standards in den einzelnen chemischen Werken auf einem vergleichbaren Niveau zu halten. Schon nach dem Kriegsende war für die Interessengemeinschaft eine Soziale Kommission (Soko) unter dem Vorsitz von FWH-Direktor Lickfett, dem späteren Leiter der Sozialzentrale der IG Farben in Frankfurt am Main, geschaffen worden, deren zentrale Aufgabe es war, die Tarifpolitik für die weit verstreuten und in unterschiedlichen Tarifbezirken angesiedelten Unternehmen abzustimmen, die aber z. B. auch dafür sorgte, dass sich die betriebliche Sozialpolitik in einem abgestimmten Korridor bewegte. So besaßen z. B. die sieben Pensionskassen seit 1921 die gleichen Satzungen, so dass die Anwartschaften der Angestellten vergleichbar waren.<sup>51</sup>

Mit der Fusion wurde die Soko Ende des Jahres 1925 auf eine neue Basis gestellt, indem sie nun für „das gesamte Gebiet der Socialpolitik“ des Unternehmens zu-

---

49 Plumpe, Mitbestimmung, S. 196 ff.

50 Schiffmann, Dieter, Von der Revolution zum Neunstundentag. Arbeit und Konflikt bei der BASF 1918–1924, Frankfurt a. M./New York 1983, S. 261 ff; Günter Braun, Schichtwechsel. Arbeit und Gewerkschaft in der Chemie-Stadt Ludwigshafen, Mannheim 1994, S. 70 ff; Johnson, Macht, S. 188 ff; Plumpe, I.G. Farbenindustrie, S. 496; Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 169 ff; Karlsch, Leuna, S. 25 ff; Susan Becker/Friederike Sattler, Ludwigshafen als Modell für Leuna? Die betriebliche Arbeits- und Sozialpolitik der BASF als Unternehmensstrategie im Umgang mit sozialem und politischem Arbeiterprotest vor und nach der Revolution von 1918/19, in: Hermann-J. Rupieper/Friederike Sattler/Georg Wagner-Kyora (Hrsg.), Die mitteldeutsche Chemieindustrie und ihre Arbeiter im 20. Jahrhundert, Halle 2005, S. 184–212.

51 Ernst Bertrams, Die Sozialpolitik der IG, 10.6.1949, S. 4 ff, BAL 221–006, Sitzungsprotokolle, Vol. 1.

ständig war und damit zum zentralen Koordinationsgremium für die Personal- und Sozialpolitik der IG Farben wurde.<sup>52</sup> Sie setzte sich aus den Vertretern der Sozialabteilungen der vier Betriebsgemeinschaften Ernst Bertrams (Niederrhein – Leverkusen), Fritz Curschmann (Mitteldeutschland – Leuna), Keller (Oberrhein – Ludwigshafen) und Schwamborn (Mittelrhein – Höchst) zusammen; eine Vertretung im Gremium war unzulässig. Hinzu kamen aus dem Werk Leverkusen Bertrams Stellvertreter Kuhlmann und aus dem Werk Ludwigshafen Schüle, die aufgrund ihrer Spezialkenntnisse in Angestelltenfragen in das Gremium berufen wurden. Geleitet wurde die Soko bis zu seinem Tod im Frühjahr 1928 von Lickfett. Die herausragende Stellung dieser Institution wird auch daran deutlich, dass IG Farben-Chef Carl Bosch seinen direkten Einfluss auf die Arbeit der Soko über zwei Wege geltend machte: Zum einen entsandte er „einen seiner engsten Mitarbeiter“ Ernst Schwarz in das Gremium,<sup>53</sup> der nach dem Tod von Lickfett auch den Vorsitz der Soko und die Leitung der nach Ludwigshafen überführten Sozialzentrale übernahm, zum anderen standen die Beschlüsse der Soko ausdrücklich unter dem Vorbehalt seiner Zustimmung.<sup>54</sup>

Die Soko tagte in der Regel ein- bis zweimal monatlich. Alle zentralen personalpolitischen Entscheidungen wurden seit Anfang 1926 bis Mai 1933 von ihr – zum Teil mit der Hilfe von kleinen Sonderkommissionen – vorbereitet und umgesetzt.<sup>55</sup> Ein besonderes Augenmerk legte die Soko auf die Beziehungen zu den Interessenvertretungen in den einzelnen Werken, die „möglichst gleichartig gehandhabt werden sollten“.<sup>56</sup> Die Teilnahme von Betriebsratsmitgliedern an den Sitzungen, wie sie „von dem Betriebsratsvorsitzenden eines I. G. Werkes“ – vermutlich Otto Sparre – Anfang Juli 1926 gefordert wurde, lehnte die Soko jedoch grundsätzlich ab.<sup>57</sup> Die Diskussion und Abstimmung in dem Gremium sollte ohne eine betriebsrätliche Einflussnahme erfolgen, der Einfluss der Interessenvertretungen soweit wie möglich auf das jeweils eigene Werk beschränkt bleiben.

---

52 Auszug aus der Niederschrift über die 1. Sitzung der Soko, 15.12.1925, BAL 221–006, Vol.2.

53 Bertrams, Die Sozialpolitik der IG, S. 7.

54 Vermerk Sozial-Kommission (Soko), o. D. (ca. 1938), BAL 221–006, Sitzungsprotokolle, Vol. 1; Auszug aus der Niederschrift über die 1. Sitzung der Soko, 15.12.1925, BAL 221–006, Vol. 2.

55 S. Niederschriften der Soko, BAL 221–006, Vol. 1 und 2.

56 Niederschrift über die 49. Sitzung der Soko, 30.10.1928, BAL 221–006, Sitzungsprotokolle, Vol. 1.

57 Niederschrift über die 7. Sitzung der Soko, 2.7.1926, BAL 221–006, Sitzungsprotokolle, Vol. 1.

## 7.2 Die Betriebsräte im Aufsichtsrat

### 7.2.1 Der Anfang: Diskontinuitäten, Brüche und Stillstand

Kaum war das Aufsichtsratsentsendegesetz in Kraft getreten, verabschiedete der Aufsichtsrat der FFB am 20. Mai 1922 Bestimmungen für seine Mitglieder, die in Ergänzung zum Gesetz und zur Gesellschaftssatzung gelten sollten. Während der zweite Teil dieser Verpflichtungen sich an die Mitglieder der Kapitaleignerseite richtete, indem er ein Beteiligungsverbot an einem Konkurrenzunternehmen innerhalb eines Zeitraums von drei Jahren nach den Ausscheiden aus dem Aufsichtsrat vorsah, verpflichtete der erste Teil der neuen Bestimmungen die Aufsichtsratsmitglieder „über alles, was sie in ihrer Eigenschaft als Mitglieder des Aufsichtsrates über die geschäftlichen Vorgänge, Verhältnisse und Absichten ... erfahren, gegenüber Jedermann strenges Stillschweigen zu bewahren, sowohl während ihrer Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat als auch während dreier Jahre nach ihrem eventuellen Ausscheiden“.<sup>58</sup> Damit war die Zielrichtung dieser Bestimmung klar: Die zukünftigen Betriebsräte im Aufsichtsrat sollten von Anfang an daran gehindert werden, Informationen aus dem Aufsichtsrat in ihrer Betriebsratsstätigkeit – etwa im Betriebsratsgremium oder in Betriebsversammlungen – zu verwenden. Ein etwaiger Informationsvorsprung aus der Aufsichtsratsstätigkeit sollte ihnen in ihrer betrieblichen Arbeit nicht unmittelbar nützen.

Einen Monat später fand am 17. Juni 1922 die erste Wahl von Betriebsräten für den Aufsichtsrat statt. Gewählt wurde auf der Arbeiterseite der Betriebsratsvorsitzende des Leverkusener Werks Bernhard Jumpertz. Er war Mitglied des freigewerkschaftlichen Fabrikarbeiterverbandes (FAV) und als Vorarbeiter im Schwefelsäurebereich, später im Holzlager tätig. Der Mitarbeitervertretung hatte er schon seit den ersten Betriebsratswahlen im Frühjahr 1920 angehört, so dass er in der Belegschaft einen hohen Bekanntheitsgrad besaß.<sup>59</sup> Als Angestelltenvertreter setzte sich bei der Wahl der der AfA angehörende Angestelltenratsvorsitzende Fritz Rüdinger durch. Rüdinger war im April 1921 als Führer der AfA-Liste in den Leverkusener Betriebsrat gewählt worden. Beruflich war er als Meister in der Farbstoffmühle tätig.<sup>60</sup>

Auch bei der nächsten Wahl zum Aufsichtsrat setzten sich Jumpertz und Rüdinger – jetzt nach einem beruflichen Aufstieg als Obermeister in der Azo-Abteilung tätig, in der spezifische synthetische Farbstoffe hergestellt wurde – im Juni 1924

---

58 Bestimmungen für die Mitglieder des AR der FFB, 20.5.1922, BAL 011-001-001, Vol. 1.

59 Kuhlmann an Duisberg, 19.6.1922, BAL 011-001-001, Vol. 1; Plumpe, Mitbestimmung, S. 166–168.

60 Bekanntmachung über die Betriebsratswahl, 8.4.1921, BAL 214-010, Vol. 1; Kuhlmann an Duisberg, 19.6.1922, BAL 011-001-001, Vol. 1.

durch.<sup>61</sup> Für die Sozialabteilung war insbesondere die Wahl des Arbeitervertreters Jumpertz mit 25 Stimmen eine Überraschung, da der Betriebsrat in Leverkusen überwiegend „aus Kommunisten besteht“, aber für deren Kandidaten „nur 14 Stimmen abgegeben worden“ seien, „so dass kein Kommunist in den Aufsichtsrat gewählt wurde“.<sup>62</sup> Nach dem Rücktritt des Betriebsrats im September 1924 wurde Jumpertz jedoch nicht wieder in dieses Gremium gewählt, so dass sein Aufsichtsratsmandat erlosch. Sein Ersatzmann auf der FAV-Liste August Schumacher rückte deshalb in den Aufsichtsrat nach. Damit wurde erstmals ein Arbeitervertreter aus dem Eberfelder Werk Mitglied des Aufsichtsrats des FFB.<sup>63</sup> Seine Amtszeit währte jedoch nur gut ein Jahr, da sich durch die Fusion zur IG Farben die gesellschaftsrechtlichen Voraussetzungen und damit auch die Basis für die BiA-Wahl grundlegend veränderten.

In den dreieinhalb Jahren bis Ende 1925 waren ausschließlich freigewerkschaftliche Betriebsräte in den FFB-Aufsichtsrat entsandt worden. Ihr Auftreten hat in den Aufsichtsratsprotokollen nur wenige Spuren hinterlassen, eigene Initiativen lassen sich schon gar nicht feststellen. Protokollarisch vermerkt ist lediglich, dass Jumpertz und Rüdinger Duisberg im Mai 1923 im Namen der Belegschaft dafür dankten, dass der Vorstand beim Geschäftsabschluss für das Jahr 1922 eine Zuführung zum Fonds für Wohlfahrtsanlagen in Höhe von 250 Mio. Mark vorgesehen hatte;<sup>64</sup> dieser Betrag machte rund 6,5 Prozent des Reingewinns aus, der „möglichst wertbeständig, etwa in Dollarschatzanweisungen“, angelegt wurde.<sup>65</sup>

## 7.2.2 Neue Handlungsspielräume – der Aufsichtsrat der IG Farbenindustrie AG und sein Sozialpolitischer Ausschuss

Im neuzusammengesetzten und personell erheblich ausgeweiteten Aufsichtsrat der IG Farbenindustrie AG nahmen ab Januar 1926 zunächst Friedrich Junker und Wilhelm Schäfer als entsandte Betriebsräte ihr Amt wahr. Ihre Amtszeit währte jedoch nur ein gutes halbes Jahr, da Anfang August eine Neuwahl stattfand, bei der sich als Arbeitervertreter Otto Sparre und als Angestelltenvertreter Georg Büttner durchsetzten. Der Schlosser Otto Sparre war seit Mitte der 1920er Jahre der führende Freigewerkschafter im Leverkusener Werk und leitete von 1925 bis 1933 dessen Betriebsrat.<sup>66</sup> Georg Büttner stammte aus der Frankfurter Verwaltung der IG Farben

---

61 Sozialabteilung an Duisberg, 10.6.1924, BAL 011-001-001, Vol. 1. Die Betriebsratswahlen waren 1923 im besetzten Gebiet ausgefallen.

62 Ebenda.

63 Sozialabteilung an Sekretariat des Generaldirektors, 18.11.1924, BAL 011-001-001, Vol. 1.

64 Protokoll über die Sitzung des AR FFB, 7.5.1923, BAL 011-003, Vol. 5.

65 Protokoll über die Sitzung des AR FFB, 2.6.1923, BAL 011-003, Vol. 5.

66 Plumpe, Mitbestimmung, S. 197.

und war – obwohl er dort erst ein Jahr als kaufmännischer Angestellter beschäftigt war – seit 1920 Betriebsrat.<sup>67</sup> Er hatte die Liste des Hirsch-Dunckerschen Gewerkschaftsbunds der Angestellten (GDA) zur Wahl in den Aufsichtsrat angeführt und 40 Angestelltenstimmen auf sich vereinen können. Sein Gegenkandidat, der vom freigewerkschaftlichen Afa-Bund und dem Deutschnationalen Handlungsgehilfen-Verband gemeinsam vorgeschlagene Werkmeister Ludwig Reinhard, erhielt nur 34 Stimmen.<sup>68</sup> Sparre und Büttner sollten auch in den nachfolgenden Wahlen für den Aufsichtsrat mit Abstand die meisten Stimmen auf sich vereinen und bis 1933 die Arbeiter und Angestellten im Kontrollgremium des Unternehmens vertreten.

In der ersten Aufsichtsratssitzung nach der Gründung der IG Farben Anfang Januar 1926 waren der Verwaltungsrat sowie eine Bilanzprüfungskommission bestellt worden.<sup>69</sup> Die BiA waren weder in den Entscheidungsprozess zum Aufbau der beiden Aufsichtsratsausschüsse involviert gewesen, noch waren sie in den beiden Gremien vertreten. Schon nach wenigen Aufsichtsratssitzungen war ihnen klar, dass „die eigentliche Arbeit“ im Verwaltungsrat geleistet wurde und sie selbst von den Entscheidungsprozessen ausgeschlossen waren. Otto Sparre brachte dies Mitte 1928 in einem Artikel ausdrucksstark auf den Punkt: „Also wenn der Kuchen im Aufsichtsrat vorgesetzt wird, ist er schon fertiggebacken.“ Er zog daraus den Schluss, dass es deshalb Aufgabe der Betriebsräte im Aufsichtsrat sei, „schweigend möglichst viel zu lernen“. Bei der Aufsichtsratskonstruktion hindere allein schon „die Größe der Versammlung“ die Behandlung von sozialen Fragen, zudem besäße die Mehrzahl der Aufsichtsratsmitglieder weder Fachkenntnisse noch ein wesentliches Interesse an sozialen Fragen.<sup>70</sup> Auch Büttner schätzte ihre Situation im Aufsichtsrat ähnlich ein; im Reichstagsausschuss charakterisierte er ihre Tätigkeit so, dass „der Einfluß in den wirtschaftlichen Fragen fast gleich Null ist, und zwar sowohl deshalb, weil die Organisation eines Aufsichtsrats ... so ist, daß der Einfluß gar kein großer sein kann“, denn er bestehe aus rund 50 Personen und die eigentlichen Entscheidungen würden von den ehemaligen Generaldirektoren im Verwaltungsrat getroffen.<sup>71</sup>

Sparre und Büttner zogen aus dieser Konstellation Anfang 1927 die Konsequenz, die Errichtung eines Sozialpolitischen Ausschusses des Aufsichtsrats zu beantragen, über den der AR Ende April 1927 befand. Auf Vorschlag des Aufsichtsratsvorsitzenden Duisberg beschloss der Aufsichtsrat „ohne Erörterung“, dem

---

67 Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen, S. 313.

68 Aufsichtsratswahl in der I.G. Farbenindustrie AG, Krefelder Zeitung, 6.8.1926, BAL 011–001–001, Vol. 1.

69 Protokoll über die 1. Sitzung des AR IG Farben, 9.1.1926, BAL 011–003, Vol. 6.

70 Otto Sparre, Betriebsräte im Aufsichtsrat, in: Die Arbeit, 5. Jg. (1928), Heft 7, S. 418 f.

71 Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen, S. 313. Büttner wird im Protokoll als „Sachverständiger C“ bezeichnet.

Antrag der Betriebsräte stattzugeben. Der Aufsichtsrat berief in den siebenköpfigen Ausschuss den ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der FWH Adolf Häuser, den ehemaligen Direktor der BASF und Politiker der DDP Hermann Hummel, den Rechtsanwalt und RDI-Präsidenten Clemens Lammers, den Juristen und DVP-Reichstagsabgeordneten Paul Moldenhauer sowie die beiden Betriebsräte. Zum Vorsitzenden wurde das Verwaltungsratsmitglied Wilhelm Ferdinand Kalle ernannt. Duisberg sowie Bosch als Vorsitzende des Aufsichtsrats bzw. des Vorstands erhielten das Recht, an den Sitzungen des Sozialpolitischen Ausschusses mit beratender Stimme teilzunehmen. Außerdem wurde festgelegt, dass die Beschlüsse des Ausschusses sich im Rahmen des § 70 BRG halten müssten und nur gültig seien, wenn der Verwaltungsrat sie einstimmig beschloss oder der Aufsichtsrat genehmigte.<sup>72</sup>

Der Antrag der beiden BiA war sicherlich zuvor im Verwaltungsrat diskutiert worden. Es ist anzunehmen, dass Duisberg sich für das Anliegen ausgesprochen hatte. Dafür spricht, dass er Otto Sparre, der seit 1922 im Leverkusener Arbeiterausschuss und Betriebsrat aktiv war, persönlich einschätzen konnte; nichts im Handeln des Betriebsratsvorsitzenden deutete auf eine Radikalität hin, wie sie die Vertreter des kommunistischen Industrieverbands bis 1925 an den Tag gelegt hatten. Außerdem sprach die potentielle Entlastung des Aufsichtsrats für die Einrichtung des Sozialpolitischen Ausschusses. Wenn Sparre in seinem Aufsatz für eine Diskussion von betrieblichen sozialen Fragen zwischen Fachleuten mit Fachkenntnis plädierte, so war dies ein Argument, dem Duisberg nur folgen konnte.<sup>73</sup> Die Verschiebung sozialpolitischer Fragen in ein eigenes kleines Gremium war darüber hinaus ein geeignetes Mittel, lästige, möglicherweise politisch aufgeheizte Diskussionen im Mammut-Aufsichtsrat der IG Farben zu vermeiden.

Der Sozialpolitische Ausschuss tagte in der Regel wohl einmal pro Quartal. Protokolle der Sitzungen sind nicht überliefert,<sup>74</sup> und die kurzen Berichte, die im Aufsichtsrat über die Tätigkeit des Sozialpolitischen Ausschusses vorgelesen wurden, lassen nur wenige Rückschlüsse auf die konkrete Ausschussarbeit zu. So hielt das Protokoll der Aufsichtsratssitzung im Oktober 1927 fest: „Der sozialpolitische Ausschuss des Aufsichtsrats hat seit der letzten Aufsichtsratssitzung zweimal getagt und es ist ein erfreuliches Zusammenarbeiten festzuhalten.“<sup>75</sup>

Die Protokolle der Soko lassen jedoch den Rückschluss zu, dass sich schon bald ein konkreter Verhandlungsprozess zwischen den BiA, dem Sozialpolitischen Ausschuss des Aufsichtsrats und der Soko herauskristallisierte. Sparre und Büttner

72 Protokoll über die 7. Sitzung des AR IG Farben, 28.4.1927, BAL 011–003, Vol. 6.

73 Sparre, Betriebsräte, S. 419.

74 Information von Dr. Isabella Blank, BASF Corporate History, an den Verfasser, 7.6.2017.

75 Protokoll über die 9. Sitzung des AR IG Farben, 8.10.1927, BAL 011–003, Vol. 6.

nahmen dabei die Funktion eines Quasi-Gesamtbetriebsrats ein, indem sie die Forderungen und Wünsche aus der Belegschaft aufgriffen und an den Sozialpolitischen Ausschuss des Aufsichtsrats weiterleiteten. Wurden sie dort – und anschließend vom Verwaltungsrat – positiv bewertet, erhielt die Soko in der Regel über den persönlichen Mitarbeiter von Duisberg, Ernst Schwarz, die Mitteilung, mit den beiden Betriebsräten das weitere Vorgehen zu besprechen. Erstmals wurde dieses Vorgehen im Juni 1927 angewandt, nachdem der Verwaltungsrat die Gewährung von Baudarlehen für Werksangehörige freigegeben hatte.<sup>76</sup>

Auch über diese „Fühlungnahme mit der Direktion“<sup>77</sup> in sozialpolitischen Fragen hinaus verfügten Büttner und Sparre über weitergehende Kompetenzen. Zunächst waren sie von ihrer normalen Tätigkeit freigestellt. Außerdem hatte Bosch ihnen die Erlaubnis erteilt, nach vorheriger Anmeldung bei der Werksleitung die Betriebe der IG Farben zu besuchen, so dass eine direkte Kontaktaufnahme mit den örtlichen Betriebsräten möglich war.<sup>78</sup> Insgesamt – so muss man das Fazit ziehen – resultierte aus ihrer Aufsichtsratsfunktion eine deutliche Zunahme der formellen und informellen Kommunikationsmöglichkeiten.<sup>79</sup>

### 7.2.3 Der Konflikt um das Akkordwesen

Im Aufsichtsratsausschuss versuchten die beiden BiA nun, eine Verstärkung der Mitwirkung in sozialen Fragen zu erreichen. Ein Antrag von Otto Sparre, die Mitwirkung von Arbeitnehmervertretern bei der Prüfung von Unterstützungsgesuchen in den einzelnen I. G. Werken vorzusehen, wurde im Dezember 1927 von der Soko positiv beschieden.<sup>80</sup> In den folgenden Sitzungen beschäftigte sich der Sozialpolitische Ausschuss des Aufsichtsrats neben der Untersuchung von Arbeitsunfällen vor allem mit dem Akkordwesen in den IG Farben-Werken. Die Akkordfrage war erstmals im Frühjahr 1928 im Sozialpolitischen Ausschuss thematisiert worden und entwickelte sich zu einem langwährenden Diskussionsthema.<sup>81</sup>

Seit 1927 hatten sich die Akkordkonflikte verschärft, denn im Zuge des Konjunkturaufschwungs hatten die Werksleitungen die Akkordierung der Produktion ausgeweitet, die nun mit Hilfe von Refa-Tabellen „wissenschaftlich“ betrieben wur-

---

76 Niederschrift über die 27. Sitzung der Soko, 17./18.6.1927, BAL 221–006, Sitzungsprotokolle, Vol. 1.

77 So die Charakterisierung von Büttner im Reichstagsausschuss (Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen, S. 315).

78 Ebd., S. 316.

79 Plumpe, Mitbestimmung, S. 133.

80 Niederschrift über die 35. Sitzung der Soko, 17.12.1927, sowie über die 54. Sitzung der Soko, 14.2.1929, BAL 221–006, Sitzungsprotokolle, Vol. 1.

81 Niederschrift über die 40. Sitzung der Soko, 4.5.1928, BAL 221–006, Sitzungsprotokolle, Vol. 1.

de.<sup>82</sup> In den Werken Leverkusen, Hoechst und Leuna waren deshalb paritätisch zusammengesetzte Akkordbeschwerdekommissionen eingerichtet worden, die die Konflikte entschärfen sollten. Die Soko empfahl deshalb im Juli 1928, auch in den anderen Werken ähnliche Kommissionen zu bilden und einheitliche Richtlinien zu erstellen.<sup>83</sup> Ein erster Kompromiss wurde Anfang Dezember 1928 erzielt, indem der Sozialpolitische Ausschuss der flächendeckenden Errichtung von Akkordbeschwerdekommissionen generell zustimmte. Allerdings verschärfte die Soko Anfang 1929 den Akkordkonflikt, als sie verlangte, die Zusammensetzung der Kommission grundlegend zu ändern: Das bisher geltende Prinzip der Parität sollte aufgegeben und jeweils nur noch maximal zwei Arbeitnehmervertreter in die Kommissionen aufgenommen werden bei gleichzeitigem Vorsitz eines Vertreters der Werksleitung.<sup>84</sup>

Otto Sparre konnte sich verständlicherweise mit diesem Vorschlag nicht abfinden. In einer Mitte 1929 verfassten Denkschrift kritisierte er den Akkordierungsprozess in der chemischen Industrie grundsätzlich. Er gestand ein, dass die „Überverdienste“ im Akkord früher sehr hoch gewesen seien. Das neue System führe aber mehr als nur zu einem Senken der Überverdienste. Während bisher ältere, erfahrene Handwerker als Zeitprüfer genommen worden seien, würden nun meist junge Zeitprüfer eingesetzt, „denen die praktische Erfahrung sehr oft fehlt“. Durch die Ausschaltung der Meister und Betriebsführer ergäben sich „große Schwierigkeiten für den Ausführer, da die besonderen Betriebsverhältnisse nicht berücksichtigt werden“. Sparre plädierte nachdrücklich gegen eine Übertreibung des „wissenschaftlichen Akkordierens“: „Die Akkordfrage ist meines Erachtens überhaupt nicht nur mathematisch mit dem Rechenschieber zu lösen, sondern es gehört eine große Kenntnis der psychologischen Einwirkung und der Arbeitseinwirkungen auf den Menschen selbst dazu.“ Geradezu verheerend sei die gängige Praxis, Unterschriften unter den Akkordverträgen mit der Begründung zu erzwingen, bei Ablehnung sei für die betreffenden Arbeiter keine Arbeit mehr da. Es bestehe eine erhebliche Unzufriedenheit nicht gegen das „System als solches“, da „der Arbeiter ein Interesse hat seinen Verdienst zu steigern, sondern gegen die Überspitzung des Systems und den unerträglichen Druck, unter dem die Anerkennung des Akkordvertrages durchgeführt wird“.<sup>85</sup>

Mit den von Sparre ausgearbeiteten Vorschlägen für die Änderung der Handhabung des Akkordwesens befasste sich die Soko schon wenige Tage später. Sie bewertete seine Vorschläge als einen Versuch, „eine erweiterte Mitbestimmung

---

82 Plumpe, Mitbestimmung, S. 213.

83 Niederschrift über die 44. Sitzung der Soko, 17.7.1928, BAL 221–006, Sitzungsprotokolle, Vol. 1.

84 Niederschrift über die 51. Sitzung der Soko, 4.12.1928, BAL 221–006, Sitzungsprotokolle, Vol. 1.

85 Otto Sparre, Denkschrift über die Akkordarbeit in der chemischen Industrie, 7.6.1929, BAL 215–007; Plumpe, Mitbestimmung, S. 214.

der Arbeitervertreter bei der Festsetzung von Einzelakkorden, bei der Aufstellung von Zeittafeln und der Abänderung derselben“ zu erreichen, und lehnte sie deshalb grundsätzlich ab.<sup>86</sup> Gleichzeitig schlug sie vor, die Verhandlungen der örtlichen Tariforganisationen abzuwarten, die in der Zwischenzeit das Thema der Akkordarbeit aufgenommen hatten. Sparre erklärte sich Mitte Juli mit diesem Vorschlag einverstanden, da die verfahrenere Verhandlungssituation zwischen den Betriebsräten im Aufsichtsrat und der Unternehmensleitung ein positives Ergebnis für die Interessenvertretung in absehbarer Zeit nicht erwarten ließ.<sup>87</sup> Dies galt um so mehr, als die Soko feststellen musste, dass in der Zwischenzeit verschiedene Betriebe ohne ihr Wissen aufgrund von Arbeitsmangel vom Akkord zum Zeitlohn übergegangen waren.<sup>88</sup> Mit dem Aufziehen der Weltwirtschaftskrise änderten sich die Konfliktthemen.

#### 7.2.4 Der Kampf um die Stammebelegschaft – Wirtschaftskrise und Kurzarbeit

Nach dem Ende der Inflationsjahre war eine Änderung innerhalb der sozialen Beziehungen eingetreten. Die Gründe hierfür waren vielfältig. In den Belegschaftsvertretungen setzten sich die reformwilligen Kräfte wie Sparre und Büttner durch, was allerdings auch auf eine Selektion der Arbeitskräfte bei der Einstellung zurückzuführen war. Nach den Arbeitskämpfen und Aussperrungen in der ersten Hälfte der 1920er Jahre wurden vor allem die jüngeren Arbeitskräfte nicht wieder eingestellt, bei denen die Werksleitungen einen höheren Grad an Radikalität vermuteten.<sup>89</sup> In den folgenden Jahren bis 1928 wurden stets mehr als 50 Prozent der Arbeitsplatzbewerber zurückgewiesen; allerdings waren nun die gestiegenen Leistungsanforderungen das Selektionskriterium.<sup>90</sup> Die Personalpolitik der IG Farben richtete sich damit auf das Ziel der Wiederherstellung und Aufrechterhaltung einer leistungsfähigen Stammebelegschaft nach den Brüchen während des Kriegs und der Inflationsjahre aus.

Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund begann 1924/5 eine Intensivierung der betrieblichen Sozialpolitik. Sie schlug sich – neben Schmutz- und anderen Betriebszulagen, Maßnahmen der sozialen Fürsorge, Darlehensgesuche für Möbelbeschaf-

---

86 Niederschrift über die 61. Sitzung der Soko, 13.6.1929, BAL 221–006, Sitzungsprotokolle, Vol. 1.

87 Niederschrift über die 63. Sitzung der Soko, 23.7.1929, BAL 221–006, Sitzungsprotokolle, Vol.1. Zur Auseinandersetzung um die Akkordfrage im Werk Leverkusen vgl. Plumpe, Mitbestimmung, S. 216 ff.

88 Niederschrift über die 61. Sitzung der Soko, 13.6.1929, BAL 221–006, Sitzungsprotokolle, Vol. 1.

89 Johnson, Macht, S. 209.

90 Plumpe, Mitbestimmung, S. 223.

fungen und der Ausweitung des Werkswohnungsbereichs<sup>91</sup> – vor allem in der 1926 eingeführten „IG-Jahrespämie“ nieder, mit der der Versuch unternommen wurde, den Gedanken einer Treueprämie mit dem einer Gewinnbeteiligung zu verbinden. Die Prämie setzte sich zusammen aus einem für alle Empfänger festen Grundbetrag. Dazu trat als Treueprämie für das jeweils zurückgelegte Dienstjahr ein Zuschlag, der sich von 2,- RM auf 7,50 RM steigerte, je höher die Zahl der zurückgelegten Dienstjahre war. Hinzu kam ein Betrag, der sich nach der IG-Dividende für das vergangene Jahr richtete. Der Gesamtbetrag der Jahresprämien betrug für die IG Farben im Jahr der Einführung 5,6 Mio. RM.<sup>92</sup> Die Prämie wurde auch während der Weltwirtschaftskrise jährlich weitergezahlt, nur im Jahr 1932 deutlich reduziert.<sup>93</sup>

Das Ergebnis der Vergütungspolitik war eine erhebliche Lohn- und Gehaltsdrift, auch wenn die Klagen der Gewerkschaften, dass das Nettoeinkommen der Vorkriegszeit nicht erreicht sei, nicht verstummten: Nach Angaben des Leiters der Sozialabteilung der Betriebsgemeinschaft Niederrhein, Ernst Bertrams, betrug das Durchschnittseinkommen bei den Arbeitern vor der Weltwirtschaftskrise zwischen 120 und 140 Prozent der Tariflöhne und bei den Angestellten zwischen 110 und 135 Prozent der Tarifgehälter.<sup>94</sup> Das besondere Ausmaß der betrieblichen Sozialleistungen wird daran deutlich, dass in der Zeit von 1926 bis 1932 der Anteil der freiwilligen Sozialleistungen 73,6 Prozent aller Sozialaufwendungen ausmachte.<sup>95</sup>

Tab. 1 Beschäftigte der IG Farbenindustrie AG 1926–1932<sup>96</sup>

Jahr	Zahl am Jahresende	Veränderung (%)
1926	93.700	14,8
1927	108.043	15,3
1928	114.185	5,7
1929	97.750	-14,4
1930	79.963	-18,2
1931	68.022	-14,9
1932	66.508	-2,2

Die Höhe der Sozialleistungen war auch der Grundstock für ein anhaltend hohes Angebot von Arbeitskräften. Die Aufstockung der Belegschaft im Zeichen der

91 Bertrams, Die Sozialpolitik der IG, S. 13; Plumpe, Mitbestimmung, S. 223 ff.

92 Bertrams, Die Sozialpolitik der IG, S. 15; Plumpe, Mitbestimmung, S. 224; Zollitsch, Arbeiter, S. 115.

93 Niederschrift über die 42. Sitzung der Soko, 4.5.1928, BAL 221–006, Sitzungsprotokolle, Vol. 1; Niederschrift über die 77. Sitzung der Soko, 19.5.1930, der 95. Sitzung der Soko, 19.5.1931 sowie über die 108. Sitzung der Soko, 27.4.1932, BAL 221–006, Sitzungsprotokolle, Vol. 2.

94 Bertrams, Die Sozialpolitik der IG, S. 13 f.

95 Plumpe, I.G. Farbenindustrie, S. 625.

96 Ebd., S. 457.

anziehenden Konjunktur seit 1926 stellte für den Konzern deshalb kein Problem dar.

Gegen Ende des Jahres 1928 bahnte sich ein Auslaufen der Einstellungspolitik an. Ein deutliches Zeichen für die personalpolitische Trendwende setzte die Erklärung der Unternehmensleitung im Sozialpolitischen Ausschuss des Aufsichtsrats gegenüber Büttner und Sparre vom Anfang Dezember 1928, dass die drei Jahre zuvor gegebene Zusage, als Folge der Fusion Angestellte in größerer Zahl nicht zu entlassen, sondern innerbetrieblich Versetzungen zu versetzen, nicht mehr gelten könne.<sup>97</sup> Zunächst betraf der Personalstopp und -abbau jedoch die betriebsfremden Arbeiter, so dass bis Mitte des Jahres die Gesamtzahl der Beschäftigten im Konzern noch stieg. Der Höchststand wurde am 1. Juni 1929 erreicht und betrug 117.213 Arbeiter und Angestellte.<sup>98</sup> Den Wendepunkt in der Belegschaftsentwicklung markierte der Technische Ausschuss des Vorstands, als er am 20. Juni 1929 Neueinstellungen verbot.<sup>99</sup> Um eine geordnete Personalreduzierung zu erreichen, diskutierte die Soko schon kurz darauf Richtlinien für den Abbau von Arbeitern und Angestellten, die von den Sozialabteilungen der einzelnen Betriebsgemeinschaften zunächst jedoch unterschiedlich bewertet wurden.<sup>100</sup> Nachdem am 11. September in der Soko ein erster Kompromiss erzielt worden war, übernahm es der Vorsitzende der Soko Schwarz, die Richtlinien mit Büttner und Sparre zu besprechen. Grundsätzliche Einwendungen gegen die geplante Handhabung des Abbaus scheinen die beiden hierbei nicht erhoben zu haben, und auch in der Sitzung des Sozialpolitischen Ausschusses des Aufsichtsrats im Dezember machten sie nur „kleinere Beanstandungen“ geltend. Die Soko war angesichts dieses Entgegenkommens der Betriebsräte der Ansicht, dass in bestimmten Verrechnungsfragen von Werkszulagen „nicht kleinlich vorgegangen werden soll“<sup>101</sup>

Die am 30. September 1929 von der Soko verabschiedeten Richtlinien sahen für die Beschäftigten verschiedene Ausscheidungsregelungen vor, wie Abfindungen oder eine Vorruhestandsregelung für noch nicht pensionsfähige ältere Angestellte in Form von sog. Wartegeldern bis zu ihrer Verrentung. Ausdrücklich lehnte die Soko eine „schematische“ Festlegung der Richtlinien ab; vielmehr sollte jeder Fall „individuell behandelt werden“.<sup>102</sup> Deshalb wandte sich die Kommission auch gegen die Wünsche verschiedener Gewerkschaften, die Richtlinien mit ihr abzu-

---

97 Niederschrift über die 51. Sitzung der Soko, 4.12.1928, BAL 221-006, Sitzungsprotokolle, Vol. 1.

98 Niederschrift über die 64. Sitzung der Soko, 13.8.1929, BAL 221-006, Sitzungsprotokolle, Vol. 1.

99 Niederschrift über die 65. Sitzung der Soko, 11.9.1929, BAL 221-006, Sitzungsprotokolle, Vol. 1.

100 Sozialabteilung Wolfen an Soko, 30.8.1929, sowie Abt. Arbeiter- und Angestellten-Angelegenheiten Ludwigshafen an Soko, 30.8.1929, BAL 210-005.

101 Niederschrift über die 69. Sitzung der Soko, 20.12.1929, BAL 221-006, Sitzungsprotokolle, Vol. 1.

102 Niederschrift über die 66. Sitzung der Soko, 30.9.1929, BAL 221-006, Sitzungsprotokolle, Vol. 1.

stimmen.<sup>103</sup> Ende 1930 erweiterte die Soko den Kreis der zu Entlassenden um die „Doppeltverdiener, insbesondere Frauen“<sup>104</sup>. Sparre und Büttner machten im Sozialpolitischen Ausschuss des Aufsichtsrats wenige Wochen später gegenüber diesem Ansinnen keine Bedenken geltend, so dass sich die Soko Anfang Februar 1931 dazu veranlasst sah, den Abbau von sog. Doppeltverdienern „nunmehr energisch“ durchzuführen.<sup>105</sup>

Das Beharren auf individuelle Lösungen legt deshalb nahe, dass die Unternehmensleitung der IG Farben zu diesem Zeitpunkt nur von einem vorübergehenden, eher moderaten Personalabbau ausging, den man zur Kündigung älterer, vor allem aber vermeintlich leistungsschwacher Mitarbeiter nutzen wollte.<sup>106</sup> Zwar diskutierte die Soko schon jetzt die Einführung von Kurzarbeit zur Vermeidung von Kündigungen, insbesondere bei den Arbeitern. Dies hatte arbeitsrechtliche Gründe: Aufgrund der tariflichen Bestimmungen war bei den Arbeitern eine kurzfristige Kündigung möglich, während bei den Angestellten längere Kündigungsfristen einzuhalten waren. Die Ludwigshafener Abteilung für Arbeiter- und Angestellten-Angelegenheiten mit Ernst Schwarz an der Spitze sprach sich jedoch jetzt noch vehement gegen eine Kürzung der Wochenarbeit auf fünf Tage aus und forderte, die „überzähligen Arbeiter zu entlassen, um eine Überalterung der Belegschaft zu vermeiden“ und „von einer zu weitgehenden Bevorzugung der älteren Arbeiter (Lebensalter) abzusehen“.<sup>107</sup> Die Sorge galt aber vor allem der Vermeidung von kurzfristigen kostenträchtigen Betriebsschließungen. Ende Dezember 1929 wies die Soko daraufhin, „dass man vermeiden sollte, ganze Betriebe für einen Tag in der Woche stillzulegen; vielmehr sollte durch abwechselnde Beurlaubung eines Teils der Belegschaft dafür gesorgt werden, dass die Betriebe ... die ganze Woche durchlaufen“.<sup>108</sup>

Die durch die bisherige rücksichtsvolle Personalstrategie der Kündigung älterer Mitarbeiter und der Reduzierung von Überstunden erfolgte Reduzierung des Arbeitsvolumens reichte schon bald nicht mehr aus, um den Beschäftigungsstand an das Sinken der Umsätze anzupassen. Vor das Dilemma zwischen einem weiteren Personalabbau und dem Halten einer leistungsfähigen Stammelegschaft gestellt, griff die Personalleitung jetzt immer häufiger zur Notlösung der Kurzarbeit, so bei den Farbwerken Horchst und den Leuna-Werken. Schon im Januar 1930 hatte die Soko einer Kurzarbeit durch abwechselnde Beurlaubung von Belegschaftsteilen

---

103 Ebd.

104 Niederschrift über die 86. Sitzung der Soko, 18.12.1930, BAL 221-006, Sitzungsprotokolle, Vol. 2.

105 Niederschrift über die 88. Sitzung der Soko, 9.2.1931, BAL 221-006, Sitzungsprotokolle, Vol. 2.

106 Plumpe, Mitbestimmung, S. 228.

107 Abt. Arbeiter- und Angestellten-Angelegenheiten Ludwigshafen an Soko, 30.8.1928, BAL 210-005.

108 Niederschrift über die 69. Sitzung der Soko, 20.12.1929, BAL 221-006, Sitzungsprotokolle, Vol. 1.

grünes Licht gegeben.<sup>109</sup> Mitte Mai 1930 stimmte die Soko dem Antrag des Leiters der Sozialabteilung der Betriebsgemeinschaft Mitteldeutschland Curschmann zu, in Bitterfeld vorübergehend mit 100 Arbeitern von der sechstägigen zur fünftägigen Arbeitszeit überzugehen, und im Oktober diskutierte die Soko erstmals die Einführung von Kurzarbeit auch für Angestellte.<sup>110</sup>

Ende 1930 hatte die Diskussion um die Frage der Kurzarbeit eine gesamtwirtschaftliche und gesellschaftspolitische Dimension angenommen, nachdem Vertreter der Gewerkschaften und Unternehmer am 9. Dezember in dem Entwurf einer gemeinsamen Erklärung eine „vorübergehende Kürzung der Arbeitszeit unter 48 Stunden wöchentlich ... als Notmaßnahme zur Entlastung des Arbeitsmarktes“ in Aussicht gestellt hatten. Da der Bundesausschuss des ADGB die in dieser Erklärung von Arbeitgeberseite geforderten Bereitschaft zu Lohnkürzungen jedoch ablehnte, wurde das gemeinsame Bekenntnis zur Arbeitszeitverkürzung keine politische Realität.<sup>111</sup> Ernst Schwarz informierte die Soko Anfang Februar über diese Entwicklung, schätzte aber die Möglichkeit, „in welcher Weise das Arbeitslosenproblem ... durch eine allgemeine Verkürzung der Arbeitszeit der Lösung nähergebracht werden könnte, insgesamt positiv ein.“ Die Soko vertrat vor diesem gesellschaftspolitischen Hintergrund nun die Auffassung, „dass es sich aus sachlichen und taktischen Gründen empfiehlt, wenn in möglichst grossem Umfange nicht nur die Industrie, sondern auch das Baugewerbe, das Handwerk, der Handel etc. durch Herabsetzung der Arbeitszeit und entsprechende Neueinstellung von Arbeitskräften den Arbeitsmarkt entlastet, selbst wenn infolge dieser Neueinstellung von Arbeitskräften verhältnismässig geringe Mehrkosten entstehen“. Die Soko erwartete, dass eine Beteiligung der IG Farben an einer solchen gesellschaftlichen Aktion positive Beschäftigungswirkungen nach sich ziehen würde: Bei einem Teil der Werke könne die Arbeitszeit verkürzt werden „mit der Wirkung, dass sofortige Neueinstellungen notwendig würden“. Einen durchschlagenden Erfolg könne eine solche Aktion jedoch nur haben, „wenn sie auf breiter Basis unternommen wird“; gegenüber einem Alleingang der IG Farben äußerte die Soko deshalb „gewichtige Bedenken“.<sup>112</sup>

---

109 Niederschrift über die 70. Sitzung der Soko, 8.1.1930, BAL 221-006, Sitzungsprotokolle, Vol. 2; Winkler, Weg, S. 69.

110 Niederschrift über die 77. Sitzung der Soko, 19.5.1930, sowie über die 82. Sitzung, 15.10.1930, BAL 221-006, Sitzungsprotokolle, Vol. 2.

111 Udo Wengst, Unternehmensverbände und Gewerkschaften in Deutschland im Jahre 1930, in: VfZ 25. Jg. (1977), S. 111 ff; Werner Abelshauser, Freiheitlicher Korporatismus im Kaiserreich und in der Weimarer Republik; in: Ders. (Hrsg.), Die Weimarer Republik als Wohlfahrtsstaat. Zum Verhältnis von Wirtschafts- und Sozialpolitik in der Industriegesellschaft, Stuttgart 1987, S. 166 ff; Winkler, Weg, S. 248 ff.

112 Niederschrift über die 88. Sitzung der Soko, 9.2.1931, BAL 221-006, Sitzungsprotokolle, Vol. 2. Zu den Diskussionen zwischen den Arbeitgebern über die Arbeitszeitverkürzung vgl. auch: Politik

14 Tage später galten diese Bedenken nicht mehr, denn der Zentralausschuss des Vorstands hatte zwischenzeitlich „die weitere Ausdehnung der Kurzarbeit zum Zwecke der Neueinstellung von Arbeitslosen“ beschlossen. Carl Bosch, der – „gegen den heftigen Widerstand aus dem Lager der Schwerindustrie“, wie Bertrams später betonte<sup>113</sup> – öffentlich vehement für eine Verkürzung der Arbeitszeit eintrat,<sup>114</sup> hatte im Vorstand diesen Alleingang durchsetzen können. Die Soko trat für einen flexiblen Umgang ein. Ein einheitliches System für die Kurzarbeitsumsetzung im Konzern hielt sie nicht für nötig; im Allgemeinen sollte jedoch – „wenn irgend möglich“ – an der täglichen achtstündigen Arbeitsschicht für den einzelnen Arbeiter festgehalten werden.<sup>115</sup> Ab Februar 1931 führte die IG Farben in fast allen Werken die 40-Stunden-Woche ein, teilweise mit einer zunächst bis zum Jahresende befristeten Gewährung einer Ausgleichzulage für die betroffenen Arbeiter, die die Arbeiterausschüsse mehrerer Werke gefordert hatten.<sup>116</sup> Auch Angestellte arbeiteten nun erstmals verkürzt, so dass am 1. April 78,4 Prozent der Arbeiter und 23,2 Prozent der Angestellten von der Kurzarbeit betroffen waren.<sup>117</sup> Mitte März 1931 bilanzierte die Soko, dass durch die Kurzarbeit nicht nur weitere Entlassungen vermieden werden, sondern sogar konzernweit insgesamt 1.018 Arbeiter eingestellt werden konnten, und bezifferte das weitere Einstellungspotential auf rund 650 Mitarbeiter, „darunter 187 Mädchen“.<sup>118</sup>

So energisch die Schritte der IG Farben zur Umsetzung der Kurzarbeit auch waren, den Referentenentwurf einer Verordnung über eine Arbeitszeitverkürzung für die chemische Industrie, den das RAM im November 1931 versandt hatte, lehnte die Soko jedoch ab. Sowohl bei den Verhandlungen mit den Gewerkschaften als auch mit dem RAM müsse eine einseitige gesetzliche Regelung nur für die chemische Industrie verhindert werden, weil die Branche „soweit möglich schon freiwillig Maßnahmen für die Verkürzung der Arbeitszeit durchgeführt“ habe und hier „am weitesten gegangen“ sei.<sup>119</sup> In der Tat hatte eine Erhebung des chemischen

---

und Wirtschaft in der Krise 1930–1932. Quellen zur Ära Brüning. Erster Teil, Düsseldorf 1980, S. 536 ff, insb. S. 537 Anm. 4 und Weisbrod, Befreiung, S. 310.

113 Bertrams, Bericht über die Entwicklung der Belegschaft, der Arbeitszeit, des Personalaufwands und der Wohlfahrtskosten der IG vom 1.1. – 1.9.1933, BAL 221–006, Vol. 1.

114 Mommsen, Freiheit, S. 376 f; Plumpe, I.G. Farbenindustrie, S. 508 f.

115 Niederschrift über die 89. Sitzung der Soko, 23.2.1931, BAL 221–006, Sitzungsprotokolle, Vol. 2.

116 Niederschrift über die 93. Sitzung der Soko, 16.4.1931, BAL 221–006, Sitzungsprotokolle, Vol. 2. Die Ausgleichzulage wurde mehrfach verlängert und lief letztlich Ende Mai 1932 aus (Niederschrift über die 107. Sitzung der Soko, 4.4.1932, BAL 221–006, Sitzungsprotokolle, Vol. 2).

117 Niederschrift über die 90. Sitzung der Soko, 9.3.1931, sowie über die 93. Sitzung der Soko, 16.4.1931, BAL 221–006, Sitzungsprotokolle, Vol. 2; Plumpe, Mitbestimmung, S. 226.

118 Niederschrift über die 90. Sitzung der Soko, 9.3.1931, BAL 221–006, Sitzungsprotokolle, Vol. 2.

119 Niederschrift über die 103. Sitzung der Soko, 9.11.1931, BAL 221–006, Sitzungsprotokolle, Vol. 2.

Arbeitgeberverbandes Mitte September ergeben, dass von 175.000 Arbeitern in 1.105 Betrieben 62,5 Prozent weniger als 48 Stunden wöchentlich tätig waren.<sup>120</sup>

Bei den IG Farben richtete sich der personalpolitische Fokus im Frühjahr 1932 insbesondere auf die Beschäftigung der Angestellten, da das Kurzarbeiterpotential bei den Arbeitern im Wesentlichen ausgeschöpft war, aber nach Auffassung der Soko „ein erheblicher Überschuss ... von Angestellten vorhanden“ war.<sup>121</sup> Das im Juni getroffene Kurzarbeiterabkommen mit den Angestelltengewerkschaften eröffnete hier einen neuen Handlungsspielraum, so dass bis zum 1. September der Kurzarbeiterstand bei den Angestellten mit dem bei den Arbeitern gleichzog: Bei beiden Beschäftigtengruppen arbeiteten jetzt nur noch 6,3 Prozent unverkürzt.<sup>122</sup>

Auch innerbetrieblich stießen die nun drastischen Arbeitszeitverkürzungsmaßnahmen bei den Angestellten auf keine grundsätzliche Ablehnung, sondern wurden von den Interessenvertretungen unterstützt. Georg Büttner hatte schon auf der Reichstagung der GDA-Betriebsräte Ende Juli 1931 die Einführung der 40-Stundenwoche auch für Angestellte – allerdings mit Lohnausgleich – gefordert, um deren Kündigungen so weit wie möglich zu vermeiden.<sup>123</sup> Während der beschäftigungspolitische Kurs der IG Farben in der Weltwirtschaftskrise von den BiA grundsätzlich geteilt wurde, kristallisierten sich aber neue Konfliktfelder heraus. Im Mai 1931 kritisierten die BiA im Aufsichtsrat den Jahresabschluss, den der Vorstand über das Jahr 1930 vorgelegt hatte. Georg Büttner forderte, den Wohlfahrtsfond der IG Farben aufzustocken, und Otto Sparre lehnte gar die vorgesehene Dividende von zwölf Prozent vehement ab und plädierte für eine Absenkung auf zehn Prozent. Diese Forderung schien jedoch zwischen den beiden BiA nicht abgestimmt gewesen zu sein, da nur Sparre in der Schlussabstimmung des Aufsichtsrats gegen die Gewinnverteilung stimmte. Auch war mit dieser Haltung keine Totalablehnung der Unternehmenspolitik verbunden, denn der Bericht des Vorstands und der des Aufsichtsrats wurden von allen Aufsichtsratsmitgliedern ohne Gegenstimmen akzeptiert.<sup>124</sup>

Ansonsten blieben die BiA bei ihrem grundsätzlichen Kurs, im Sozialpolitischen Ausschuss des Aufsichtsrats Betriebsratsforderungen vorzutragen. In die Kritik geriet im Februar 1931 zunächst die Praxis der Entlassungsschreiben an krankgeschriebene Werksangehörige. Büttner und Sparre sprachen sich hier für ein sensibleres Vorgehen der Personalverwaltungen aus, nämlich „mit größtmöglicher Rücksicht“ zu verfahren, und erhielten das Zugeständnis, dass solche Zustellungen

---

120 Niederschrift über die 102. Sitzung der Soko, 9./10.10.1931, BAL 221-006, Sitzungsprotokolle, Vol. 2.

121 Niederschrift über die 107. Sitzung der Soko, 4.4.1932, BAL 221-006, Sitzungsprotokolle, Vol. 2.

122 Niederschrift über die 112. Sitzung der Soko, 5.9.1932, BAL 221-006, Sitzungsprotokolle, Vol. 2.

123 Reichs-Tagung der I.G.-Betriebsräte, General-Anzeiger Leverkusen, 31.7.1931, BAL 004-C-012.

124 Protokoll über die 23. Sitzung des AR IG Farben, 2.5.1931, BAL 011-003, Vol.6.

insbesondere nicht erfolgen sollten, wenn sich der Mitarbeiter im Krankenhaus befindet. Eine weitere Bitte zielte auf eine transparentere Gewährung von Übergangszulagen bei den Werkszulagen, die Kurzarbeiter erhalten konnten. Hier blieb die Soko allerdings hart und beharrte auf einer sorgfältigen Prüfung der Fälle und „äusserster Zurückhaltung“ bei der Gewährung solcher Zulagen.<sup>125</sup>

In den Mittelpunkt der folgenden Sitzung des Sozialpolitischen Ausschusses rückte die Frage der Gewährung der Jahresprämie an Entlassene. Trotz der wirtschaftlichen Schwierigkeiten hatte der Vorstand an der Zahlung der Jahresprämie für das Geschäftsjahr 1930 in bisheriger Höhe festgehalten. Der ausschlaggebende Grund dafür war – wie die Soko auch unumwunden eingestand – die Vermeidung von Kritik vonseiten der Belegschaft und der Öffentlichkeit, denn bei der Aufrechterhaltung der Höhe der Dividendenzahlung wäre eine Reduzierung oder gar eine Aussetzung der Jahresprämie kaum zu vermitteln gewesen.<sup>126</sup> Die Regelung sah jedoch vor, dass die Prämie an Gekündigte nicht gezahlt werden sollte, wogegen sich die BiA wandten. Sie erreichten immerhin einen Teilerfolg, so dass die im Laufe des Junis entlassenen Mitarbeiter die volle Jahresprämie erhielten, Pensionäre und Wartegeldempfänger anteilig gemäß ihrer Beschäftigungszeit im Jahr 1930.<sup>127</sup>

Die Kurzarbeit erreichte bei den IG Farben ihren Höhepunkt im Verlauf des Jahres 1932. Ende des Jahres arbeiteten rund 95 Prozent der Belegschaft verkürzt, wobei die Arbeitszeit im Wesentlichen 40 bis 42 Stunden wöchentlich auf der Basis einer Fünftageweche betrug.<sup>128</sup> Zu diesem Zeitpunkt hatte der Konzern seinen Beschäftigungstiefpunkt aber bereits durchschritten, der im August 1932 erreicht worden war.<sup>129</sup> Deutlich wurde die konjunkturelle Wende im November, als in der Sitzung der Soko bereits Mitte des Monats 400 Neueinstellungen von Arbeitern festgestellt werden konnte.<sup>130</sup> Dieser Beschäftigungszuwachs stand jedoch nicht im Zusammenhang mit der in der Papen-Verordnung vom 5. September 1932 verankerten Möglichkeit, die Tariflöhne zu unterschreiten, wenn ein Betrieb seit dem Sommer mehr Arbeitnehmer beschäftigte. Der Vorstand unterstützte zwar generell die Wirtschaftspolitik Papens, beschloss aber bemerkenswerterweise Anfang Oktober, die Lohnsenkungsmöglichkeiten in seinen Betrieben nicht wahrzunehmen.<sup>131</sup>

Sparre befürchtete, die beschäftigungspolitische Wende würde den Vorstand zu einer Abkehr von der Kurzarbeit verleiten, was die Direktion im Aufsichtsrat

---

125 Niederschrift über die 88. Sitzung der Soko, 9.2.1931, BAL 221–006, Sitzungsprotokolle, Vol. 2.

126 Niederschrift über die 95. Sitzung der Soko, 19.5.1931, BAL 221–006, Sitzungsprotokolle, Vol. 2.

127 Niederschrift über die 96. Sitzung der Soko, 3.6.1931, BAL 221–006, Sitzungsprotokolle, Vol. 2.

128 Geschäftsbericht der IG Farben über das Jahr 1932, S. 4, BAL 215–011–003.

129 Plumpe, I.G. Farbenindustrie, S. 464.

130 Niederschrift über die 114. Sitzung der Soko, 17.11.1932, BAL 221–006, Sitzungsprotokolle, Vol. 2.

131 Plumpe, I.G. Farbenindustrie, S. 525.

Mitte Dezember aber zurückwies; man werde – so Finanzchef Schmitz – an der 40-Stundenwoche weiter festhalten.<sup>132</sup> Schon vorher hatte die neue Beschäftigungsentwicklung Sparre zu der Nachfrage im Aufsichtsrat animiert, ob das Unternehmen die Prämie für Neueinstellungen nach der Notverordnung vom 4. September 1932 in Anspruch nehmen werde. Der Vorstandsvorsitzende Carl Bosch entgegnete wenige Tage nach dem Erlass der Notverordnung, dass dies kaum in Betracht kommen werde, da die IG Farben die Belegschaft „aus sozialen Gründen“ nicht im Verhältnis zum Produktionsrückgang abgebaut habe.<sup>133</sup> Diese Aussage korrigierte jedoch der Aufsichtsratsvorsitzende Duisberg in der folgenden Aufsichtsratsitzung Mitte Dezember, indem er darauf hinwies, dass in der Zwischenzeit vom Vorstand Steuer-gutscheine in Höhe von acht bis neun Mio. Reichsmark für die Zwecke zusätzlicher Arbeitsbeschaffung beantragt worden seien.<sup>134</sup>

### 7.2.5 Das Ende der Mitsprache

Ende Februar fand die erste Sitzung des Sozialpolitischen Ausschusses des Aufsichtsrats im Jahr 1933 statt. Im Zentrum stand die Initiative der IG Farben, die in Wolfen-Bitterfeld und Ludwigshafen Werkstätten für jugendliche Arbeitslose geschaffen hatte. Büttner und Sparre begrüßten dieses Vorgehen, wünschten aber eine flächendeckende Umsetzung auf alle Werke, insbesondere für Leverkusen.<sup>135</sup> Schon zuvor hatte Büttner im Aufsichtsrat die Maßnahmen des Konzerns auf dem Gebiet der Arbeitsbeschaffung begrüßt und damit die Zustimmung der Interessenvertretung zum beschäftigungspolitischen Kurs signalisiert.<sup>136</sup>

Nachdem die Regierung Brüning die Betriebsratswahlen aus Sorge vor einem weiteren Radikalisierungsschub in den Betrieben für 1932 ausgesetzt hatte, waren auch für die IG Farben-Betriebe erstmals seit zwei Jahren im Frühjahr 1933 neue Wahlen geplant. In Dormagen war die NSBO zuvor zu den Betriebsratswahlen nicht angetreten, erreichte aber jetzt mit sieben von elf Sitzen die absolute Mehrheit; die freien Gewerkschaften konnten nur drei, die christlichen nur noch einen Sitz erringen.<sup>137</sup>

Dramatischer gestaltete sich die Entwicklung in Leverkusen. Hier hatten in der letzten Wahl Ende August 1931 die freien Gewerkschaften 32,9 Prozent, die RGO 32,5 Prozent, die christlichen Gewerkschaften 20,1 Prozent und die erstmals kandidierende NSBO 13,2 Prozent der Stimmen erhalten. Freie und christliche

---

132 Protokoll über die 29. Sitzung des AR IG Farben, 14.12.1932, BAL 011–003, Vol. 6.

133 Protokoll über die 28. Sitzung des AR IG Farben, 8.9.1932, BAL 011–003, Vol. 6.

134 Protokoll über die 29. Sitzung des AR IG Farben, 14.12.1932, BAL 011–003, Vol. 6.

135 Niederschrift über die Sitzung der Soko, 23.2.1933, BAL 221–006, Sitzungsprotokolle, Vol. 2.

136 Protokoll über die 29. Sitzung des AR IG Farben, 14.12.1932, BAL 011–003, Vol. 6.

137 Sozialabt. Dormagen an Sozialabt. Leverkusen, 11.4.1933, BAL 214–010–006.

Gewerkschaften konnten damit die Mehrheit der Mandate knapp behaupten, und Otto Sparre konnte damit weiter zum Betriebsratsvorsitzenden gewählt werden.<sup>138</sup> Nach dem Reichstagsbrand wurden die kommunistischen Betriebsratsmitglieder verhaftet. Die NSBO zog im März ihre zwei Betriebs- und drei Arbeiterräte zurück und zwang damit die gesamte Interessenvertretung zum Rücktritt. Die Folge war, dass zwischen dem März und dem Mai 1933 in Leverkusen keine legale Betriebsvertretung existierte. Der Düsseldorfer Regierungspräsident ernannte erst am 18. Mai 1933 auf der Grundlage des „Gesetzes über Betriebsvertretungen und über wirtschaftliche Vereinigungen“ vom 4. April 1933 einen neuen Betriebsrat, in dem nur noch die NSBO und die christlichen Gewerkschaften vertreten waren, aber die Nationalsozialisten die eindeutige Mehrheit besaßen. Zum Vorsitzenden der Betriebsvertretung wurde Friedrich Kiefer aus der Werkstatt B berufen.<sup>139</sup>

Im Leuna-Werk hatten die Betriebsratswahlen schon am 21./22. März stattgefunden und – nach der Verhaftung der RGO-Vertreter – zu einem Patt zwischen freien Gewerkschaften und NSBO geführt. Als neuer Betriebsratsvorsitzender konnte sich der NSBO-Kandidat durchsetzen, der per Losentscheid dazu bestimmt wurde, bevor die freigewerkschaftlichen und später auch die christlichen Gewerkschafter aus dem Betriebsrat gedrängt wurden.<sup>140</sup>

Umso mehr überrascht es angesichts dieser Eliminierung bisheriger, frei gewählter Interessenvertretungen, dass zu den Aufsichtsratssitzungen am 7. und 28. April 1933 die bisherigen BiA Georg Büttner und Otto Sparre wieder eingeladen wurden.<sup>141</sup> Dies verstieß eigentlich gegen die gesetzliche Regelung, nach der die Entsendung eines Betriebsrats in den Aufsichtsrat mit dem Ende seiner Betriebsratsamtszeit endete, so dass Sparre, der sein Betriebsratsmandat niedergelegt hatte, auch seinen Sitz im Aufsichtsrat verloren hätte. Dieses Verhalten der Konzernführung war – wie auch W. Plumpe argumentiert – ein Zeichen dafür, dass Vorstand und Werksverwaltungen der IG Farben „die Verfolgung freigewerkschaftlicher Betriebsvertreter nicht von sich aus betrieben“<sup>142</sup>. Es ist nicht ohne Ironie, dass in der vorletzten Aufsichtsratssitzung, an der Sparre und Büttner teilnahmen, sie die umfangreichsten Beiträge ihrer Amtszeit abgaben. Sparre hob zunächst – wohl die Zeit seiner Interessenvertretungsarbeit resümierend – „die Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen der Vertretung der Arbeitnehmer und der Werksleitung rühmend hervor“. Das Protokoll hält fest, dass „Herr Geheimrat Bosch ... die

---

138 Plumpe, Mitbestimmung, S. 231 f.

139 Sozialabteilung Leverkusen, Schreiben des Regierungspräsidenten zu Düsseldorf v. 18.5.1933, Vermerk v. 20.5.1933, BAL 214–010, Vol. 2; Plumpe, Anfänge, S. 110 f.

140 Karlsch, Leuna, S. 49; Milert/Tschirbs, Zerschlagung, S. 38.

141 Protokoll über die 30. bzw. 31. Sitzung des AR IG Farben, 7.4.1933 bzw. 28.4.1933, BAL 011–003, Vol. 6.

142 Plumpe, Anfänge, S. 113.

Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen der Vertretung der Arbeitnehmer und den Werksleitungen“ bestätigt, allerdings mit dem entscheidenden Zusatz, dass „er die Aufgabe dieser Zusammenarbeit aber auf lokale Belange einschränkt“. Mit dieser Einschränkung stellte Bosch die Tätigkeit der Betriebsräte im Aufsichtsrat grundsätzlich in Frage. Sparres weitere Anmerkung in der Aufsichtsratssitzung zielte auf die wirtschaftspolitische Lage. Im Hinblick auf die Stabilisierung des Inlandsmarktes, für den die Kaufkraft der Arbeitnehmer einen wichtigen Faktor bedeute, bat er um eine Erklärung des Vorstands, dass an eine weitere Senkung der Löhne nicht gedacht werde. Bosch erwiderte, dass für die IG Farben keine Veranlassung bestehe, an den derzeitigen Löhnen etwas zu ändern, „es sei denn, dass ganz aussergewöhnliche, heute unübersehbare Verhältnisse eintreten würden“. Büttner wiederum nahm angesichts des wirtschaftspolitischen Autarkie-Kurses des nationalsozialistischen Regimes auf die von Bosch in seinem Lagebericht hervorgehobene Bedeutung des Exports für die deutsche Wirtschaft Bezug und bat, diesem Aspekt auch in der folgenden Generalversammlung besonders aufzugreifen. Bosch erklärte, dass er dies gerne machen werde, und verwies darauf, dass er auch sonst, insbesondere im RDI, „schon bisher nicht verfehlt habe und auch künftig nicht verfehlen werde, auf die ungeheure Wichtigkeit des Exports für die deutsche Wirtschaft und das deutsche Volk hinzuweisen“.<sup>143</sup>

Zu der Aufsichtsratssitzung am 29. September 1933 waren Büttner und Sparre nicht mehr geladen, es fehlten aber auch anstelle von ihnen benannte Nachfolger.<sup>144</sup> Vertreter aus der Belegschaft wurden erst in dem Protokoll über die folgende Aufsichtsratssitzung am 16. Februar 1934 erwähnt, und zwar Dr. N. Roth und der Leverkusener Betriebsratsvorsitzende Friedrich Kiefer. Der Aufsichtsratsvorsitzende Duisberg begrüßte die beiden explizit nicht als Betriebsräte, sondern als „Vertreter der NSBO, die zu der Sitzung eingeladen wurden, ohne der Entscheidung der noch nicht geklärten Frage ihrer Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat vorzugreifen“.<sup>145</sup> Offensichtlich waren Roth und Kiefer nicht in einem ordentlichen Wahlverfahren als Repräsentanten der Betriebsräte für den Aufsichtsrat bestimmt worden, sondern direkt von der NSBO, so dass in der Konzernspitze berechtigte Zweifel an ihrer Legitimität bestanden. Das hinderte den Aufsichtsratsvorsitzenden jedoch nicht daran, sie in ihrer Eigenschaft als „Vertreter der NSBO“ bis zum Auslaufen des BRG am 30. April 1934 weiter zu den Sitzungen einzuladen. Ihre Anwesenheit spielte jedoch im Aufsichtsrat keine Rolle, da sie kein einziges Mal das Wort ergriffen.<sup>146</sup> Auch über den Sozialpolitischen Ausschuss des Aufsichtsrats wurde seit dem Frühjahr 1933 weder im Aufsichtsrat noch in der Soko berichtet; es scheint, als ob die

---

143 Protokoll über die 30. Sitzung des AR IG Farben, 7.4.1933, BAL 011–003, Vol. 6.

144 Protokoll über die 32. Sitzung des AR IG Farben, 29.9.1933, BAL 011–003, Vol.6.

145 Protokoll über die 33. Sitzung des AR IG Farben, 16.2.1934, BAL 011–003, Vol. 6.

146 Protokolle über die 34. und 35. Sitzung des AR, 7.4.1934 bzw. 28.4.1934, BAL 011–003, Vol. 6.

nun amtierenden „Belegschaftsvertreter“ kein Interesse an solcher Gremienarbeit gehabt hätten.

Otto Sparre wurde nach seinem Rücktritt als Betriebsrat im Werk Leverkusen trotz Forderungen des NSBO-Betriebsrats nach seiner Kündigung im Hauptlager mit Schreifarbeiten weiter beschäftigt, wo ihm aber im Oktober 1936 eine Einstufung als Angestellter aufgrund seiner vorherigen Betriebsratstätigkeit verwehrt wurde.<sup>147</sup> Obwohl er unter argwöhnischer Beäugung durch die nationalsozialistischen Funktionäre stand, konnte Sparre unter den Schutz der Werksleitung im Leverkusener Betrieb weiter beschäftigt bleiben. Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs wurde er im März 1946 sogar noch einmal in den Betriebsrat gewählt, und zwar als Vorsitzender des Angestelltenrats.<sup>148</sup>

### 7.3 Resümee

Sparre und Büttner schätzten ihre Handlungsmöglichkeiten im Aufsichtsrat kritisch ein. Ihre Mitwirkung in wirtschaftlichen Fragen bewerteten sie zwar gleichlautend als „gleich Null“.<sup>149</sup> In sozialpolitischen Fragen gingen ihre Meinungen jedoch auseinander: Während der Freigewerkschafter Sparre zu dem Ergebnis kam, dass aufgrund des innerbetrieblichen Machtverhältnisses auch hier der Vorstand „das letzte Wort“ hat, kam GDA-Gewerkschafter Büttner zu der Bewertung, dass „die Vorschläge der Arbeitnehmervertreter berücksichtigt werden“.<sup>150</sup>

In der Tat kommt eine Bewertung der Stellung der BiA innerhalb der sozialen Beziehungen bei den IG Farben zu einem zwiespältigen Ergebnis: Der Beginn der Aufsichtsratsaktivitäten der Betriebsräte fiel in eine Zeit intensiver betrieblicher Auseinandersetzungen, in der die Werksleitungen sich von ihrer ursprünglichen Kooperationsbereitschaft mit den Interessenvertretungen aufgrund des Konfrontationskurses der Kommunisten in den Belegschaften verabschiedet hatten. Die Gründung der IG Farben und der wirtschaftliche Aufschwung seit 1925 boten die Chance für eine Neujustierung der betrieblichen Mitbestimmung. Die Konzernführung war aber nach den negativen Erfahrungen aus der ersten Hälfte der 1920er

147 Werksleitung Dormagen an Direktor Kuhlmann, Leverkusen, 4.10.1933, BAL 214-010-006; Sparre an Direktor Selck, 7.10.1936, BAL 210-006

148 Karl-Otto Czikowsky, Betriebsratswahlen bei Bayer 1945–2002: Wahlperioden, Wahlentscheidungen und handelnde Akteure; in: Tenfelde u. a. (Hrsg.), *Stimmt die Chemie*, S. 197–216, hier S. 198.

149 Sparre, *Betriebsräte im Aufsichtsrat*, S. 417; Büttner in: *Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen*, S. 313.

150 Sparre, *Betriebsräte im Aufsichtsrat*, S. 419; *Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen*, S. 313.

Jahren nur zu geringen Zugeständnissen gegenüber den Betriebsvertretungen bereit. Dazu gehörte vor allem die Einrichtung eines Sozialpolitischen Ausschusses des Aufsichtsrats, den die beiden BiA Anfang 1927 gefordert hatten. Dieses Zugeständnis an die Betriebsräte besaß für die Konzernführung einen doppelten Charme: Die Initiativen der BiA in den Kontrollgremien wurden auf den kleinen Sozialpolitischen Ausschuss gelenkt, in dem sich Fachleute mit den Vorschlägen und Wünsche der Betriebsräte befassten, und die Arbeit im Aufsichtsrat wurde von sozialpolitischen Fragen entlastet, die nach der Einschätzung der BiA vor allem sie selbst interessierten.

Diese Arbeitsteilung hatte jedoch eine bemerkenswerte Konsequenz. Für die Konzernführung galt eigentlich die stillschweigende Maßgabe, die Carl Bosch im Aufsichtsrat gegenüber Sparre im April 1933 zum Ausdruck gebracht hatte, dass die Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmervertretungen und Werksleitung auf lokale Belange beschränkt sein sollte; einen Gesamt- oder gar Konzernbetriebsrat lehnte man aus grundsätzlichen Erwägungen ab. Aus diesem Grund sind auch keine Vermerke über Gespräche zwischen Vorstandsmitgliedern und den BiA überliefert. Mit der Errichtung des Sozialpolitischen Ausschusses des Aufsichtsrats wurde diese Richtschnur jedoch durchbrochen, da nun ein institutioneller Weg eröffnet wurde, die Wünsche und Forderungen der Belegschaftsvertretungen aufzugreifen und vorzutragen. Damit nahmen die beiden BiA praktisch die Funktion eines Quasi-Gesamtbetriebsrats ein, und zwar nicht nur im Zusammenhang mit der Aufsichtsratsstätigkeit. Büttner hob in der Anhörung im Reichstagsausschuss 1927 hervor, dass „alles, was wir [unserer Generaldirektion] bisher vorgetragen und gewünscht haben, auch berücksichtigt worden ist, soweit das eben im Rahmen eines derart großen Unternehmens möglich ist“.<sup>151</sup> Dies galt nicht nur in Bezug auf Kontakte mit dem Vorstand. Auch wenn die Soko als Koordinations- und Steuerungsinstanz für die Personal- und Sozialpolitik Kontakte mit den BiA so weit wie möglich vermied, so empfahl sich doch in grundsätzlichen Fragen wie der Beschäftigungspolitik in der Wirtschaftskrise seit 1930 eine Abstimmung mit Sparre und Büttner, wollte man ohne großen Widerstand auf Arbeitnehmerseite eine abgestimmte Linie im Konzern umsetzen. Aus Sicht der Konzernleitung erfüllte die Institution des Sozialpolitischen Ausschusses des Aufsichtsrats ihren Zweck, denn im Aufsichtsrat wurden bis 1933 keine sozialen Konflikte ausgetragen.

In der Wirtschaftskrise ab 1930 sorgte die Personalpolitik für eine wachsende Interessenkompatibilität zwischen Vorstand und Betriebsräten, ohne dass sich beide Seiten darüber explizit verständigten. Das Ziel der Konzernführung lag hier in der Sicherung einer ausgebildeten, leistungsfähigen Stammbeflegschaft, das sie mit einer möglichst geringen Zahl von Kündigungen und einer möglichst hohen

---

151 Ebd., S. 314.

Kurzarbeitsquote über die Krisenjahre hinweg zu erreichen versuchte. Diese beschäftigungspolitische Linie lag ganz im Sinne der Interessenvertretungen, die die Konsequenzen einer konträren Politik in der rheinisch-westfälischen Schwerindustrie vor Augen hatten und deshalb dem Kurs des Vorstands bereitwillig folgten, um Entlassungen so weit wie möglich zu vermeiden.



## 8. Siemens

### 8.1 Das Unternehmen

#### 8.1.1 Grundzüge der Unternehmensentwicklung

Siemens ist das Musterbeispiel für den Aufstieg einer kleinen mechanischen Werkstatt zu einem multinationalen Elektrokonzern. Die Gründung der „Telegraphen-Bauanstalt von Siemens und Halske“ im Oktober 1847 in einem Berliner Hinterhaus lag an der Schwelle des industriellen Durchbruchs in Deutschlands. Innerhalb weniger Jahrzehnte entwickelte sich die Firma von einer feinmechanischen Werkstatt, die vor allem auf den Gebieten der Nachrichtentechnik tätig war, zu einem international operierenden Universalunternehmen, das alle elektrotechnischen Bereiche bearbeitete und weltweit zu einem der größten Elektrokonzerne aufstieg. Grundlage des Geschäfts war zunächst der störungsfreie Zeigertelegraf für die Nachrichtenübermittlung über weite Entfernungen, der als Vorläufer des späteren Fernschreibers die Basis bildete für die Nachrichten-, Fernschreib- und Signaltechnik, die zu Kerngebieten von Siemens wurden (sog. Schwachstromtechnik). Nachdem der Unternehmensgründer Werner Siemens 1866 das dynamo-elektrische Prinzip entdeckt hatte, wurde der Grundstein für einen weiteren Kernbereich des Unternehmens gelegt: die Erzeugung, Verteilung und Nutzung des sog. Starkstroms, der Energietechnik.<sup>1</sup>

Trotz des stürmischen Wachstums wurde das Unternehmen Siemens & Halske (S&H) jahrzehntelang in der Rechtsform einer Offenen Handelsgesellschaft geführt. Werner Siemens, der 1888 in den erblichen Adelsstand erhoben wurde, hatte sich bis zu seinem Tode 1892 gegen eine Umwandlung des Familienunternehmens in eine Aktiengesellschaft gewehrt. Zwar wurde S&H unter seinem Sohn Wilhelm seit 1890 als Kommanditgesellschaft geführt, aber die Anteile der persönlich haftenden Gesellschafter und der Kommanditisten blieben in der Hand der Siemensfamilie. Erst unter dem Eindruck der Verschmelzung der Allgemeinen Electricitäts-Gesellschaft (AEG) mit der Union Electricitäts-Gesellschaft, die die Unterstützung der Berliner Banken zu unterminieren drohte, erfolgte 1897

---

<sup>1</sup> Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 48 ff und S. 199 ff; Wilhelm Feldenkirchen, Siemens 1918–1945, München-Zürich 1995, S. 51 ff.

die Gründung der Siemens & Halske AG, deren gesamtes Aktienkapital von der Familie Siemens gehalten wurde.<sup>2</sup>

Auch das Gesellschaftsstatut der Aktiengesellschaft wurde 1903 – gegen den langanhaltenden Widerstand der Deutschen Bank – zur Sicherung des Familieneinflusses so formuliert, dass ein Fremdeinfluss weitgehend ausgeschlossen blieb. Nach der Satzung der neuen Gesellschaft blieb der Einfluss der persönlich haftenden Gesellschafter der bisherigen KG auch in der neuen Rechtsform erhalten. Dazu räumte das Statut, das bis zur Aktienrechtsreform von 1937 gültig blieb, dem Aufsichtsrat weitgehende Vollmachten ein und bevollmächtigte den Aufsichtsratsvorsitzenden, „die gesamte Geschäftsführung des Vorstandes zu überwachen und demgemäß alle Bücher und Schriften einzusehen.“ Die Ausführung von Vorstandsbeschlüssen und besondere Aufträge konnten darüber hinaus Mitgliedern oder externen Bevollmächtigten des Aufsichtsrates übertragen werden; sie wurde faktisch auf den Aufsichtsratsvorsitzenden delegiert, der als „Chef des Hauses Siemens“ fungierte und die einheitliche Führung garantierte. Dem ersten vierköpfigen Aufsichtsrat von S&H gehörten dementsprechend drei Mitglieder der Familie Siemens und der Direktor der Deutschen Bank, Arthur von Gwinner, an.<sup>3</sup>

In der Konjunkturkrise von 1901/02 gerieten Elektronunternehmen, die in den Jahren zuvor Überkapazitäten aufgebaut hatten, in existenzbedrohende Schwierigkeiten, darunter die Nürnberger Starkstromgesellschaft Elektrizität-Aktiengesellschaft vorm. Schuckert & Co (EAG). Nachdem die Verhandlungen der EAG mit der AEG über einen Zusammenschluss gescheitert waren, erklärte sich S&H zu einer Fusion mit der EAG bereit, um ein weiteres Erstarken des größten Konkurrenten AEG zu verhindern. Siemens und die EAG brachten 1903 ihre Starkstromaktivitäten in die neugegründete Siemens-Schuckertwerke GmbH (SSW) ein, an denen S&H einen geringfügig höheren Kapitalanteil besaß und so die unternehmerische Führung ausübte. Durch die Zusammenlegung erreichte Siemens, das in Deutschland auf den Schwachstromsektor schon eine führende Position einnahm, im Kerngeschäft der AEG, der Starkstromtechnik, eine ebenbürtige Stellung. Eine Folge dieser Fusion war, dass dem Starkstromgebiet innerhalb des Siemenskonzerns nun das deutlich

---

2 Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 321; ders., Siemens und der aufhaltsame Aufstieg der AEG; in: Tradition. Zeitschrift für Firmengeschichte und Unternehmerbiographie, 17. Jg. (1972), Heft 3/4, S. 134 f; Feldenkirchen, Siemens, S. 61 f; Wellhöner, Großbanken, S. 216 f.

3 Zur Auseinandersetzung mit der Deutschen Bank um die Aufsichtsratskompetenzen und den „Delegierten“: Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 398 ff und S. 405 ff; zur Besetzung des Aufsichtsrates: ebd., S. 419 ff.

größere Gewicht zukam: Bis zum Geschäftsjahr 1913/14 machte der Umsatz von SSW etwas mehr als drei Viertel des Gesamtumsatzes von Siemens aus.<sup>4</sup>

Das Verhältnis zwischen Siemens und AEG war in der Folge spannungsgeladen, auch wenn beide Unternehmen ihre Wettbewerbssituation immer wieder durch Kooperations- und Kartellierungsvereinbarungen auszugleichen wussten. So schlossen Siemens und AEG vor dem Ersten Weltkrieg Kartellvereinbarungen im Kabel-, Bahn- und Anlagengeschäft ab. Schon vorher hatte die Zusammenarbeit zwischen beiden Unternehmen 1890 zur Gründung der gemeinsamen Akkumulatorenfabrik AG in Hagen geführt. Weitgehender war ihre Kooperation auf dem Gebiet des Funks. Nicht zuletzt auf Wunsch von Kaiser Wilhelm II. wurde 1903 die Gesellschaft für drahtlose Telegraphie mbH (Telefunken) gegründet, mit der sich Siemens aus einem Kerngebiet der Elektrotechnik zurückzog und auf ein paritätisches Zusammengehen mit einem anderen Partner einließ. Anfang 1920 brachten Siemens und die AEG schließlich ihre Glühlampenproduktion zusammen mit der Deutschen Gasglühlicht AG in die Osram GmbH KG ein.<sup>5</sup>

Die Bildung der Siemens-Rheinlbe-Schuckert-Union (SRSU) im gleichen Jahr stellte einen doppelten Bruch mit der Siemens-Tradition dar. Die Begründung der Interessengemeinschaft (IG) mit den Unternehmen von Hugo Stinnes bedeutete zum einen die Aufgabe des Grundsatzes, unabhängig zu bleiben, zum anderen stellte der neue vertikale Zusammenschluss von Kohle und Erz über Eisen und Stahl bis hin zur Fertigwarenindustrie eine Abkehr von dem bisherigen Unternehmensleitbild eines Universalunternehmens der Elektroindustrie dar. Die SRSU war aus dem Blickwinkel der Siemens-Konzernleitung ein Produkt der Not der Nachkriegszeit, entstanden unter dem Eindruck des Verlustes der bisherigen Roh- und Halbfabrikanten in Schlesien und Elsass-Lothringen aufgrund des Versailler Friedensvertrags. Auch spielte der Gedanke mit, durch die IG die beteiligten Firmen von Konjunkturschwankungen unabhängig zu machen. Um die Vertragsgesellschaften eng miteinander zu verzahnen, wurde ein gegenseitiger Austausch von Aufsichtsrats- und Vorstandsmitgliedern vorgenommen, der diese Gremien bei Siemens erheblich ausweitete. Der in der Öffentlichkeit entstandene Eindruck, dass Siemens im Stinnes-Konzern aufgegangen sei, täuschte jedoch über die wirklichen Machtverhältnisse in der IG hinweg. Mit der Währungsstabilisierung musste Carl Friedrich von Siemens jedoch erkennen, dass die vertraglich festgelegte Gewinnverteilung zwischen den IG-Partnern für Siemens äußerst ungünstig war, und mit dem

---

4 Ebd., S. 324 f; Heidrun Homburg, Die Neuordnung des Marktes nach der Inflation. Probleme und Widerstände am Beispiel der Zusammenschlußprojekte von AEG und Siemens 1924–1933 oder: „Wer hat den längeren Atem?“, in: Gerald D. Feldman (Hg.), Die Nachwirkungen der Inflation auf die deutsche Geschichte 1924–1933, München 1985, S. 120; Feldenkirchen, Siemens, S. 68 ff, Wellhöner, Großbanken, S. 219.

5 Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 329 ff; Feldenkirchen, Siemens, S. 72 f, S. 341 ff und S. 353 ff.

Zusammenbruch des Stinnes-Konzerns und der Aufnahme der Verhandlungen über die Gründung der Vereinigten Stahlwerke AG entfielen der SRSU sukzessive die Geschäftsgrundlagen. Die faktische Auflösung im Jahre 1926 bedeutete jedoch nicht das Ende der guten Beziehungen zwischen Siemens und den führenden Persönlichkeiten der Schwerindustrie, wie der Verbleib von Albert Vögler im S&H-Aufsichtsrat zeigte.<sup>6</sup>

### 8.1.2 Produktionsstruktur und Fertigungsstandorte

Unter Wahrung des bei der Gründung der Firma durch Werner Siemens aufgestellten Grundsatzes, sämtliche Gebiete der Elektrotechnik abzudecken, befasste sich S&H mit dem gesamten Nachrichtenwesen sowie mit der Messtechnik. Die Produktionspalette des Starkstromunternehmens SSW umfasste dagegen Generatoren, Elektromotoren und Transformatoren, Schaltgeräte und Schaltanlagen. Zu ihrem Produktionsprogramm gehörten weiterhin elektrische Installationsgeräte, Glühlampen, Beleuchtungsanlagen, Antriebssysteme für Industrie und Landwirtschaft, Kabel und Leitungen für Starkstrom sowie Haushaltsgeräte. Weit mehr als die Hälfte des Jahresumsatzes erzielten die SSW in Form von Anlagengeschäften, durch die Errichtung vollständiger Kraftwerke, die Einrichtung und den Ausbau elektrischer Bahnen oder die elektrische Ausstattung von Industriebetrieben.<sup>7</sup>

Die Übernahme der Nürnberger Betriebe der EAG hatte zu einer regionalen Differenzierung der Produktionsstandorte geführt, da Siemens zuvor – abgesehen vom großen Wiener Schwachstromartikelwerk – fast ausschließlich in Berlin produzierte. Dennoch bildeten die Betriebe in Berlin, die seit Beginn des 20. Jahrhundert weitgehend in Siemensstadt nordwestlich von Charlottenburg auf Spandauer Gebiet zusammengefasst wurden, weiterhin das industrielle Zentrum. Die Produktion von S&H war im 1904 eröffneten Wernerwerk (WW) konzentriert worden, das nach dem Gründer des Konzerns genannt worden war und mit einer Nutzfläche von fast 60.000 m<sup>2</sup> in den 1920er Jahren Raum für mehr als 20.000 Beschäftigte bot. Aufgrund der Größe wurde das WW 1924 nochmals nach den Hauptfabrikationsgebieten der Fernmeldetechnik und der Messtechnik sowie in die Zentralverwaltung untergliedert.<sup>8</sup>

6 Gerald D. Feldman, *Iron and Steel in the German Inflation 1916–1923*, Princeton 1977, S. 213 ff; Feldenkirchen, *Siemens*, S. 188 ff; Alfred Reckendrees, *Das „Stahltrust“-Projekt. Die Gründung der Vereinigte Stahlwerke A.G. und ihre Unternehmensentwicklung 1926–1933/34*, München 2000, S. 100–108.

7 Feldenkirchen, *Siemens*, S. 74 ff.

8 Ebd., S. 248; Peter Czada, *Die Berliner Elektroindustrie in der Weimarer Zeit. Eine regionalstatistisch-wirtschaftshistorische Untersuchung*, Berlin 1969, S. 112; Dorothea Schmidt, *Massenhafte Produk-*

Im Gegensatz dazu waren die Produktionsstätten von SSW nach Arbeitsgebieten gegliedert. Dynamomaschinen stellte SSW in drei Großwerken her: im Dynamowerk große Generatoren und Motoren für Gleich- und Wechselstrom, Motoren für Voll-, Straßen- und Grubenbahnen sowie Drehstrom-Regelsätze, im Nürnberger Werk mittelgroße Maschinen und im Elektromotorenwerk („Elmowerk“) Kleinmotoren. Als viertes Großwerk produzierte das Trafowerk Transformatoren. Das Schaltzeug wurde in zwei weiteren Berliner Werken hergestellt: im Kleinbauwerk Installationsmaterial, Heiz- und Kochapparate und im Schaltwerk mittleres und großes Schaltzeug. Das gesamte Leitungsmaterial – auch Schwachstromkabel – wurde im Kabelwerk gefertigt, dem zwei kleinere Werke in Plauen und Falkenstein in Sachsen angegliedert waren.<sup>9</sup> In Siemensstadt war 1906 ebenfalls ein großes Werk für elektrische Automobile errichtet worden, in dem später ohne Zusammenhang mit der übrigen Produktion Benzinautos hergestellt wurden, was sich jedoch zunehmend als eine Fehlinvestition erwies.<sup>10</sup>

### 8.1.3 Grundzüge der Unternehmensorganisation

Die S&H und die SSW bildeten die beiden Stammgesellschaften in Siemenskonzern, wobei S&H die gleichzeitige Rolle einer Holding und einer Produktionsgesellschaft zukam. Obwohl beide Gesellschaften rechtlich selbständig waren, wurden sie nach einheitlichen Prinzipien und Zielvorstellungen geführt. Die enge Verbindung wurde nicht zuletzt durch den in Personalunion gehaltenen Vorsitz der beiden Aufsichtsräte dokumentiert, den seit den 1890er Jahren Wilhelm von Siemens, nach seinem Tod im Jahr 1919 Carl Friedrich von Siemens wahrnahm. Der Vorsitzende der Aufsichtsräte von S&H und SSW war der „Chef des Hauses Siemens“ und bestimmte aufgrund von Satzungsbestimmungen und Aufsichtsratsbeschlüssen die Unternehmenspolitik im weit stärkeren Maße, als es in anderen Industrieunternehmen üblich war. Durch die Ausübung von Weisungsrechten gegenüber den Vorständen, die der Vorsitzende als „Delegierter“ der beiden Aufsichtsräte wahrnahm, konnte er eine einheitliche Führung sicherstellen. Dem starken Gewicht des Aufsichtsratsvorsitzenden standen ausschließlich auf kollegialem Prinzip aufgebaute Vorstände gegenüber; die beiden Vorsitzenden waren lediglich „primus inter pares“<sup>11</sup> ohne Entscheidungsbefugnis bei Meinungsunterschieden im Vorstand. Der hohe Grad der Einflussnahme auf die Geschäftspolitik kam auch dadurch zum Ausdruck, dass Wilhelm von Siemens – und nach seinem Tod sein Bruder Carl Friedrich – an

---

tion? Produkte, Produktion und Beschäftigte im Stammwerk von Siemens vor 1914, Münster 1993, S. 87.

9 Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 326 f.

10 Ebd., S. 326; Feldenkirchen, Siemens, S. 299 ff.

11 So C. F. v. Siemens (Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen, Sp. 423).

den Sitzungen der Vorstände von S&H und SSW teilnahm, sie in der Regel sogar leitete.<sup>12</sup> Daher tritt das Urteil von Jürgen Kocka über Wilhelm von Siemens auch auf seinen Nachfolger zu, dass er in seiner Doppelfunktion die vom Gesetzgeber vorgesehene Distanz zwischen Aufsichtsrat und Vorstand kurzgeschlossen und damit „Raum für ein Superdirektorium“ geschaffen habe.<sup>13</sup>

Eine einheitliche Unternehmenspolitik wurde auch dadurch gefördert, dass die Aufsichtsräte beider Gesellschaften i. d. R. gemeinsam tagten und in allgemeinen Fragen gleichlautende Beschlüsse fassten. So stellten die Aufsichtsräte eine weitgehend identische Personalpolitik in den beiden Gesellschaften sicher, insbesondere durch ihr Recht, die Grundsätze der Personalpolitik aufzustellen. Die Verbindung zwischen den beiden Gesellschaften wurde zudem durch personelle Verflechtungen in den beiden Vorständen und gemeinschaftliche Kommissionen verstärkt, was vor allem darauf zurückzuführen war, dass für einzelne Verwaltungsgebiete Gemeinschaftsabteilungen bestanden, mit denen Synergieeffekte erreicht werden sollten.<sup>14</sup> Diese „gemeinsame Abteilungen“ nahmen Aufgaben wahr, die weitgehend als Stabsaufgaben anzusehen waren. Darunter fielen u. a. die Rechts- und Steuerabteilung und die Sozialpolitische Abteilung, die der Finanzabteilung von S&H unterstellt waren.<sup>15</sup> Schließlich trugen detaillierte Verträge, die die technischen und kommerziellen Beziehungen zwischen den beiden Konzernteilen regelten, weiter zur engen Verknüpfung bei.<sup>16</sup> Gravierende strukturelle Organisationsunterschiede resultierten aus den spezifischen Anforderungen des Kundenkreises. Während bei S&H jedes Werk eine in sich geschlossene Einheit mit Entwicklung, Fertigung und Vertrieb bildete, erfolgte bei SSW die Entwicklung und Fertigung in den Werken und der Vertrieb über eine eigene kundenorientierte Struktur, die auf regional weit verstreuten „Technischen Büros“ (TB) aufbaute.<sup>17</sup>

#### 8.1.4 Die Aufsichtsräte

Die Gesellschaftsverträge von S&H und SSW nutzten die Gestaltungsfreiheit, die der § 246 HGB eröffnete, und erweiterten die Rechte der Aufsichtsräte über das

12 Satzung von 1903, SAA 33 Ld 603,1; Instruktion für den Delegierten des Aufsichtsrates der Siemens-Schuckert-Werke GmbH., o. D. [1903] sowie Instruktion für den Delegierten des Aufsichtsrates der Siemens & Halske AG, o. D. [1903], SAA 32 Ls 961; Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 411 und S. 437 f.

13 Ebd., S. 407 und S. 428.

14 Wilfried Feldenkirchen, Zur Unternehmenspolitik des Hauses Siemens in der Zwischenkriegszeit; in: ZUG Jg. 33 (1988), S. 23; ders., Siemens, S. 70 und S. 76; Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 436–438.

15 Feldenkirchen, Siemens, S. 249 ff und S. 286 ff.

16 Homburg, Neuordnung, S. 146.

17 Feldenkirchen, Siemens, S. 533.

gesetzliche Mindestmaß hinaus. Sie statteten den Aufsichtsrat mit Verwaltungsbefugnissen aus und knüpften die Durchführung wichtiger Geschäftsvorgänge an seine Zustimmung. Der Aufsichtsrat erließ die Geschäftsordnung des Vorstandes und bestimmte so die Arbeitsteilung und Zusammenarbeit der Direktoren. Er stellte die „Grundsätze für die Anstellung und Entlassung der Beamten und Arbeiter“ auf, setzte Gewinnbeteiligungen und Gratifikationen fest, verfügte über den „Dispositionsfonds“, aus dem Angestellten Unterstützungen gewährt werden konnten, und behielt sich nicht nur – wie es das Gesetz vorsah – die Ernennung von Prokuristen, sondern auch von Handlungsbevollmächtigten vor. Daneben genehmigte der Aufsichtsrat den Kauf und Verkauf aller Immobilien und die Errichtung von Niederlassungen, Filialen, Kommanditen und deren Zeichnungsbefugnis.<sup>18</sup>

Die Aufsichtsräte von S&H und SSW waren von Anfang an kleine, übersichtliche Gremien. Vor Eintritt der Betriebsräte im Jahr 1922 bestand das Kontrollgremium von S&H aus 13, das von SSW aus acht Mitgliedern. Bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrats der Holdinggesellschaft S&H waren fünf unterschiedliche Gruppen festzumachen: Vertreter der Familie Siemens als Anteilseigner, Repräsentanten der Großbanken und Industrie, wichtige Persönlichkeiten aus dem öffentlichen Leben sowie ehemalige Vorstandsmitglieder. Der Siemens-Familie waren neben dem Chef des Hauses der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende und Chemiker Prof. Dr. Carl Dietrich Harries als Ehemann von Hertha von Siemens sowie Friedrich Carl Siemens zuzurechnen; Harries war insbesondere auch deshalb von Bedeutung, da er die Leitung des gesamten Forschungswesen bei Siemens innehatte. Im Gremium waren mit Elkan Heinemann (Deutsche Bank), Karl Mommsen (Mitteldeutsche Kreditbank), Adolf Pöhlmann (Bayrische Vereinsbank) und Arthur Salomonsohn (Disconto-Gesellschaft) vier Bankdirektoren vertreten. Baron Georg von Graevenitz und Graf Edwin Henkel von Donnersmarck waren zu der Gruppe der Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens zu zählen. Alfred Berliner war zuvor Siemens-Vorstandsmitglied gewesen, und Oskar von Petri Generaldirektor der EAG, der aber ebenfalls vormals als Geschäftsführer der SSW tätig gewesen war. Aufgrund der Vereinbarungen bei der Gründung der SRSU waren 1921 Hugo Stinnes sowie der Generaldirektor der GBAG Emil Kirdorf in den Aufsichtsrat aufgenommen worden.<sup>19</sup>

Der Aufsichtsrat des SSW war in seiner Zusammensetzung durch die beiden Großaktionäre S&H und EAG geprägt, die jeweils die Hälfte aller Mitglieder bestellten. Von den Siemens-Eigentümern waren dies Carl Friedrich von Siemens, Carl Dietrich Harries, der Direktor der Commerz- und Privatbank Ferdinand

18 § 22 der Statuten der S&H AG (SAA 21 Lg 971) und ganz ähnlich § 13 des Gesellschaftsvertrags der SSW (SAA 4 Lk 63–64); Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 419 f.

19 27. Geschäftsbericht der S&H für das Geschäftsjahr 1921/22; Feldenkirchen, Siemens, S. 222 f.

Lincke und der Direktor der Deutschen Bank Oskar Schlitter, von den Schuckert-Anteilseignern der stellvertretende Vorsitzende Adolf Pöhlmann, Oskar Ritter von Petri, das ehemalige Vorstandsmitglied der MAN Anton von Rieppel sowie der langjährige Schuckert-Direktor und Gründer der Wacker Chemie Alexander von Wacker.<sup>20</sup>

### 8.1.5 Beschäftigung und Arbeitsorganisation

Das enorme Wachstum des Siemenskonzern schlug sich in den zwei Vorkriegsjahrzehnten in einer explodierenden Zahl der Beschäftigten nieder; die Belegschaft in Deutschland stieg von 3.622 im Jahr 1893 auf 57.620 Beschäftigte im Jahr 1913 fast um das 16fache an.<sup>21</sup> Seit der Fusion mit der EAG vorm. Schuckert und Co verteilte sich die Starkstromfabrikation auf Berliner und Nürnberger Werke, die Schwachstromfertigung war weiterhin ausschließlich in Berlin konzentriert, wo auch die Verwaltungszentrale stand. Daraus resultierte eine einseitige Verteilungsstruktur der Beschäftigten: Im Juli 1914 waren rund 40.300 Personen, also 69 Prozent der inländischen Belegschaft, in den Berliner Werken beschäftigt. Auch der Krieg, die Nachkriegs- und Inflationsjahre mit Unternehmenszukäufen und Ausgliederungen wie bei der Glühlampenfertigung änderten an der Dominanz der Berliner Betriebe nichts: Im Januar 1923 hatte sich zwar die Zahl der inländischen Gesamtbelegschaft gegenüber der Vorkriegszeit um gut die Hälfte auf 87.764, aber auch die Berliner Belegschaft auf 58.174 erhöht, so dass weiterhin 67 Prozent aller in Deutschland tätigen Personen ihren Arbeitsplatz in Berlin besaßen.<sup>22</sup>

Unter den Berliner Beschäftigten überwogen die Arbeiter vor den Angestellten. Letztere stellten vor dem Krieg ein Viertel, in den letzten beiden Kriegsjahren knapp 20 Prozent der Beschäftigten. Neue Verwaltungsaufgaben im Zusammenhang mit der sich ausbreitenden manageriellen Kontrolle über alle Betriebsabläufe, der Arbeits- und Sozialgesetzgebung und dem Auf- und Ausbau von Stabsabteilungen hoben den Angestelltenanteil nach Kriegsende dauerhaft über das Vorkriegsniveau. In der Inflation schnellte dieser bis auf 31 Prozent hoch.<sup>23</sup>

Die große Mehrheit der Berliner Belegschaft waren vor und nach dem Krieg Männer. Allerdings war der Frauenanteil verglichen mit anderen deutschen Industrieunternehmen erstaunlich hoch: Im August 1914 arbeiteten rund 10.600 Frauen in den Berliner Werken, das waren rund 27 Prozent aller Beschäftigten.

20 27. Geschäftsbericht der SSW für das Geschäftsjahr 1921/22; Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 421.

21 Homburg, Rationalisierung, S. 710. Davon leicht abweichende Zahlen bei Feldenkirchen (Siemens, S. 677 f).

22 Homburg, Rationalisierung, S. 364 ff.

23 Ebd., S. 370 ff.

Nach einem kriegsbedingten Anstieg der Frauenbeschäftigung auf 49 Prozent im August 1917 „normalisierten“ sich die Verhältnisse im Zuge der Demobilisierung wieder, so dass der Frauenanteil bis Mitte 1923 wieder auf rund 29 Prozent abfiel und bis zur Wirtschaftskrise mit leichten Schwankungen auf diesem Niveau verblieb. Die Befürchtung von Gewerkschaftern, dass im Zuge der Rationalisierung besser bezahlte männliche Arbeitskräfte durch „billige“ Arbeiterinnen substituiert würden, wurde beim Siemenskonzern nicht Realität. Allerdings fand innerhalb der Frauenbeschäftigung eine strukturelle Verschiebung statt: Erwartungsgemäß war größte Teil der Frauen als Arbeiterinnen beschäftigt; im August 1914 nahmen rund 94 Prozent der Frauen noch eine Arbeiterinnenposition ein. Auffallend war jedoch das Vordringen von Frauen in Angestelltenpositionen, das mit dem Krieg einsetzte. 1917 waren mehr als 37 Prozent der Angestellten Frauen; zwar sank dieser Anteil im Zuge der Demobilisierung, aber das dauerhafte Vordringen in Angestelltenpositionen war vor allem aufgrund der Zunahme der Schreibarbeiten im Zuge der Bürokratisierung nicht aufzuhalten. In der Inflation lag der Frauenanteil bei den Angestellten deutlich über 20 Prozent.<sup>24</sup>

## 8.2 Der Wandel der betrieblichen Sozialbeziehungen nach der Revolution

### 8.2.1 Die Zentralisierung des Personalwesens mit der Gründung der Sozialpolitischen Abteilung

Vor dem Hintergrund des eigenen hohen Arbeitskräftebedarfs und der starken Arbeitskräftekonkurrenz auf dem Berliner Arbeitsmarkt hatte Siemens bereits vor der Jahrhundertwende ein differenziertes, nach patriarchalischen Grundsätzen gestaltetes System der betrieblichen Sozialpolitik entwickelt. Um die Arbeiterschaft an den Siemens-Konzern zu binden und den Einfluss des freigewerkschaftlichen DMV zurückzudrängen, war darüber hinaus nach einem Arbeitskampf in Juni 1906 auf Initiative der Konzernleitung unter Wilhelm von Siemens der „Unterstützungsverein von Arbeitern und Arbeiterinnen der SSW GmbH und der S&H AG“ als „gelber“ wirtschaftsfriedlicher Verein gegründet worden. Zu diesem Zweck wurden die dem Werkverein angehörenden Arbeiter nicht nur durch Geburtshilfen, Kranken- und Sterbegelder und bezahlten Urlaub privilegiert, sondern ihnen wurde auch im Falle ihrer Nichtbeteiligung an einem Arbeitskampf ihr Ar-

---

24 Ebd., S. 372 ff; Dorothea Schmidt, Weder Ford noch Taylor. Zu Rhetorik und Praxis der Rationalisierung in den zwanziger Jahren am Beispiel dreier Siemens-Werke, Bremen 1993, S. 188 f.

beitsplatz garantiert.<sup>25</sup> Dem äußeren Anschein nach war die Siemens-Sozialpolitik recht erfolgreich: Unmittelbar vor dem Weltkrieg waren in den Berliner Betrieben über 80 Prozent der Belegschaften Mitglieder des Werkvereins, und die „Gelben“ dominierten eindeutig die Arbeiterausschüsse.<sup>26</sup>

Bis zum Ende des Weltkriegs wurden die grundsätzlichen Fragen der Personal- und Sozialpolitik, wie die Verwaltung der Sozialeinrichtungen und die Lohnpolitik, von dem Betriebsausschuss, der 1904 als Koordinationsgremium aus den Direktoren der Berliner Werke und Vertretern der Konzernleitung gebildet worden war, entschieden und von der zentralen Geschäftsstelle für volkswirtschaftliche Angelegenheiten – seit 1917 in Volkswirtschaftlichen Abteilung umbenannt – umgesetzt. Alle Fragen, die den einzelnen Beschäftigten betrafen, wie Einstellung, Beförderung, Entlassung, Lohn- und Gehaltsregelungen, soziale Leistungen, Urlaub und dergleichen, wurden dezentral von den Werks- oder Abteilungsleitern und direkten Vorgesetzten wahrgenommen. Ausgenommen davon waren nur die leitenden Angestellten, um die sich der Aufsichtsratsvorsitzende persönlich kümmerte.<sup>27</sup>

Eine systematische Reorganisation der Personalverwaltung setzte unmittelbar nach Kriegsende ein. Treibender Motor war der seit 1912 als Vorstandsvorsitzender von SSW amtierende Carl Friedrich von Siemens. Nachdem sein Halbbruder Wilhelm von Siemens sich im letzten Kriegsjahr zunehmend aus der aktiven Geschäftspolitik zurückgezogen hatte, übernahm er die unternehmerische Leitung des Gesamtkonzerns. Als Wilhelm am 14. Oktober 1919 starb, trat Carl Friedrich als Aufsichtsratsvorsitzender von S&H und SSW sowie als Delegierter der Aufsichtsräte auch formal an die Spitze des Siemens-Konzern. Die Reorganisation des Personalwesens war Teil einer generellen Modernisierung im Verwaltungsbereich, in deren Mittelpunkt die Rationalisierung des betrieblichen Rechnungswesens mit Hilfe neuer Buchhaltungsmethoden stand, die eine präzisere Verteilung der Gemeinkosten von Kostenarten und -stellen – auch mit Buchungsmaschinen – möglich mach-

---

25 Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 357 ff; Hermann P. Schäfer, Die „Gelben Gewerkschaften“ am Beispiel des Unterstützungsvereins der Siemens-Werke; in: VSWG, Bd. 59 (1972), S. 48 ff; Heidrun Homburg, Externer und interner Arbeitsmarkt: Zur Entstehung und Funktion des Siemens-Werkvereins 1906–1918; in: Toni Pierenkemper/Richard Tilly (Hg.), Historische Arbeitsmarktforschung. Entstehung, Entwicklung und Probleme der Vermarktung von Arbeitskraft, Göttingen 1982, S. 224 ff; Costas, Arbeitskämpfe, S. 387 ff.

26 Martin Frenzel/Hermann Plattner, Chronik der Zentralwerksverwaltung, S. 89, SAA 68 Li 83; Costas, Management, S. 271; Homburg, Arbeitsmarkt, S. 242, Anm. 53.

27 Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 253; Carola Sachse, Betriebliche Sozialpolitik als Familienpolitik in der Weimarer Republik und im Nationalsozialismus. Mit einer Fallstudie über die Firma Siemens, Berlin-Hamburg 1987, S. 209.

te.<sup>28</sup> Der ausschlaggebende Impuls für den neuen Kurs in der Personalpolitik lag jedoch in den grundsätzlich veränderten gesellschaftlichen Bedingungen, die aus der Revolution resultierten. Die am 10. November 1918 in allen Berliner Betrieben für die am Nachmittag anberaumte Vollversammlung der Groß-Berliner Arbeiter- und Soldatenräte gewählten Arbeiterräte – durchweg Repräsentanten des DMV – wurden am 14. November vom Siemens-Betriebsausschuss als Vertretungsorgane der Arbeiterschaft anerkannt und die bisherigen Mitglieder der Arbeiterausschüsse von der Firmenleitung dazu gedrängt, ihr Amt zur Verfügung zu stellen.<sup>29</sup>

Diese von der Konzernleitung eingeleitete Aktion bedeutete faktisch das stillschweigende Ende des Siemens-Werkvereins. Auf einem Schlag gaben die „gelben“ Ausschussmitglieder, die bisherigen „Arme der Firmenleitung auf der untersten Ebene“<sup>30</sup>, ihr Amt auf. Der Werkverein, der schon während des Krieges einen dramatischen Vertrauensverlust erlitten hatte, so dass im Juli 1918 nur noch 28 Prozent der Arbeiter in ihm organisiert waren,<sup>31</sup> hatte damit seine innerbetriebliche Machtbasis verloren. Dieser sozialpolitische Kurswechsel ist C. F. v. Siemens zuzuschreiben, der aus seiner Ablehnung des Werksvereins keinen Hehl machte und später betonte, „er sei nie ein Freund dieser Einrichtung gewesen und würde sich schämen, sie wieder aufleben zu lassen“.<sup>32</sup> In Gegensatz zu den Bergbauindustriellen an der Ruhr, die noch am 14. November an den „Gelben“ festhielten<sup>33</sup>, wurde bei Siemens schon ein Tag vor der Unterzeichnung des Stinnes-Legien-Abkommens, in dem die Unternehmer die Gewerkschaften offiziell anerkannten und das Ende der Unterstützung für die „gelben“ Verbände zusagten, ein grundsätzlicher Richtungsschwenk zur Anerkennung der neuen Arbeitervertretungen und damit auch des DMV vollzogen. Anstelle der bisherigen, weitgehend der Konzernleitung hörigen Arbeiterausschussmitglieder musste man sich nun mit selbstbewussten und koordiniert vorgehenden Interessenvertretungen auseinandersetzen.

Die Antwort der Konzernleitung lag in einer umfassenden Reorganisation der Personalverwaltung, die die Kompetenzen der Konzernspitze deutlich stärkte. Es wurde ein dreigliedriges System direkter managerieller Kontrolle des betrieblichen Arbeitskräfteeinsatzes eingeführt, dessen Steuerung bei der Konzernspitze lag.

---

28 Georg von Siemens, *Der Weg der Elektrotechnik. Geschichte des Hauses Siemens, Bd. II: Das Zeitalter der Weltkriege 1910–1945*, Freiburg/München 1961, S. 265–269; Sachse, *Sozialpolitik*, S. 209.

29 Betriebsausschusssitzung vom 14.11.1918, LAB A Rep. 231, Nr. 0.651; Arbeiterausschuss des Glühlampenwerks an die Direktion, 18.11.1918, LAB A Rep. 231, Nr. 0.651.

30 Kocka, *Unternehmensverwaltung*, S. 362.

31 Ebd., S. 358.

32 C. F. v. Siemens auf einer Versammlung der Vertrauensleute der DDP, Mitte Februar 1920; zitiert nach: Georg von Siemens, Carl Friedrich von Siemens. *Ein großer Unternehmer*, Freiburg-München 1960<sup>2</sup>, S. 147.

33 Tschirbs, *Tarifpolitik*, S. 45.

Werks- und Abteilungsleiter verloren ihren früheren selbständigen Entscheidungsspielraum in Arbeiter- und Angestelltenangelegenheiten an die Konzernspitze, und auf der Ebene der einzelnen Betriebe ging die Kontrolle des Arbeitseinsatzes von den Meistern auf die neue zwischengeschaltete Managementebene der Betriebsingenieure in sog. Arbeitsbüros über.<sup>34</sup>

Einen ersten Schritt zur Zentralisierung der Personalverwaltung unternahm C. F. v. Siemens im März 1919, als er die Vorstände von S&H und SSW veranlasste, Geheimrat Hermann Görz, den ehemaligen Direktor der enteigneten russischen Siemens-Werke, mit der Koordinierung der Angestelltenpolitik zu betrauen.<sup>35</sup> Im August 1919 forderte der Chef des Hauses in einer Denkschrift im Hinblick auf das schon bald zu erwartenden BRG eine grundlegende Neustrukturierung der Personalverwaltung im Konzern. Das BRG sehe „ausser einem Gesamt-Betriebsrat für die Firma eine grosse Reihe von Einzel-Betriebsräten vor, und es wird von vornherein darauf ankommen, dass diese Betriebsräte in die richtigen Bahnen gelenkt werden. Ich bin der Überzeugung, dass bei richtiger Auffassung und Behandlung und unter der Voraussetzung, dass nicht nur Agitatoren Mitglieder des Betriebsrates werden, derselbe zu Gunsten einer Verbesserung der Produktion benutzt werden kann.“ Deshalb sei es notwendig, „dass beim Zusammentreten der Betriebsräte denselben ein fertiges Arbeitsprogramm unterbreitet und mit denselben besprochen wird, und die Initiative für die Verhandlungen u.s.f. in den Händen der Betriebsleitung liegt.“ Ein Ausspielen der Werksleitungen gegeneinander müsse jedenfalls vermieden werden. Deshalb müsse organisatorisch der Schluss gezogen werden, in der Konzernzentrale für Arbeiter- und Angestelltenfragen jeweils ein Referat zu bilden, denen auch „die Verantwortung für die richtige Durchführung des Betriebsrätegesetzes“ übertragen werde.<sup>36</sup>

Direkte Folge dieser Denkschrift war, dass ein Mitglied des S&H-Vorstandes, der Leiter des Blockwerkes Robert Pfeil, mit der Verantwortung für die Arbeiterangelegenheiten im Konzern beauftragt wurde. Diese organisatorische Lösung hatte aber nur vorübergehend Bestand. Schon im Jahr 1920 wurde Görz zum „Personalreferenten im Vorstand“ berufen; er nahm nun eine Mittlerposition zwischen dem Chef des Hauses und den beiden Siemens-Stammfirmen ein und war nur von C. F. v. Siemens weisungsabhängig. Seine Aufgabe bestand darin, die Personalpolitik im Gesamtkonzern zu koordinieren, Richtlinien für die Personalverwaltung zu

34 Homburg, *Rationalisierung*, S. 404; dies., *Scientific Management and Personnel Policy in the Modern German Enterprises 1918–1939: The Case of Siemens*; in: Howard F. Gospel/Craig R. Littler (Ed.), *Managerial Strategies and Industrial Relations. An Historical and Comparative Study*, London 1983, p. 147 f.

35 Feldenkirchen, *Siemens*, S. 426.

36 Carl Friedrich von Siemens, *Denkschrift zur zukünftigen Struktur der Personalverwaltung*, 4.8.1919, SAA 9907; Sachse, *Sozialpolitik*, S. 212 f.

entwerfen, einen effizienten, zentralisierten Entscheidungsprozess vorzubereiten und die Durchführung der Regeln zu überwachen. Als Beratungsgremien wurden im September 1920 vier „Direktionsausschüsse“ gebildet, einer für gemeinsame Angestellten- und Arbeiterfragen, je einer für besondere Arbeiter- bzw. Angestelltenfragen sowie ein Tarifausschuss für Angestelltenfragen. Diese Ausschüsse setzten sich aus Vorstandsmitgliedern sowie Werks- und Abteilungsleitern zusammen und tagten auf Einladung von Görz, dem auch die Entscheidung bei den zu beratenden Fragen vorbehalten blieb.<sup>37</sup>

Besondere Bedeutung in der Konzern-Personalpolitik erhielt die Sozialpolitische Abteilung (SPA), die im September 1919 aus der bisherigen Volkswirtschaftlichen Abteilung ausgegründet wurde. Die Leitung wurde dem bisherigen Firmenarchivar Dr. Karl Burhenne übertragen; 1930 folgte ihm der ehemalige Offizier Wolf-Dietrich von Witzleben. Die SPA war als „gemeinsame Abteilung“ dem Finanzdirektor des Konzerns Max Haller unterstellt, aber vom Personalreferenten weisungsabhängig. Sie war als Stab-Linien-Stelle konzipiert, d. h. ihr oblag einerseits die Beratung und Erarbeitung von Beschlussvorlagen für die Vorstände, andererseits war sie gegenüber den einzelnen Betrieben zur Durchsetzung von Anweisungen des Personalreferat oder der Vorstände weisungsbefugt. Sie war verantwortlich für die Bearbeitung allgemeiner und grundsätzlicher Fragen des Arbeitsrechts und der betrieblichen Sozialpolitik, repräsentierte den Siemens-Konzern in sozialpolitischen Fragen nach außen und vertrat die Firmenleitung gegenüber der Belegschaft, insbesondere in allen Fragen der Zusammenarbeit mit den Betriebsräten.<sup>38</sup> Die schon rasch zunehmende Mitarbeiterzahl macht die wachsende Bedeutung der SPA deutlich: Waren noch 1919 insgesamt 37 Angestellte in der Volkswirtschaftlichen Abteilung tätig, so beschäftigte die SPA nach ihrer vollzogenen Verselbständigung im Januar 1920 55, im November 1921 schon 93 und 1943 schließlich 198 Mitarbeiter.<sup>39</sup> Auffällig ist dabei, dass nach dem Krieg eine Reihe ehemaliger Offiziere eine Anstellung im Personalreferat bzw. in der SPA fanden, was wohl darauf zurückzuführen ist, dass Görz nach seiner Abkommandierung ins Kriegsministerium im November 1916 zahlreiche persönliche Kontakte knüpfen konnte, die er zu Rekrui-

---

37 Homburg, Rationalisierung, S. 404 f.

38 Arbeitsplan der SPA. Anhang zum Geschäftsbericht (GB) der SPA 1920/21, SAA 10976; Internationales Arbeitsamt (IAA), Studien über die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Die Siemenswerke in Siemensstadt, Genf 1930, S. 8 ff; Sachse, Sozialpolitik, S. 210 ff; Homburg, Rationalisierung, S. 406 f; Feldenkirchen, Siemens, S. 427; Tilla Siegel/Thomas von Freyberg, Industrielle Rationalisierung unter dem Nationalsozialismus, Frankfurt am Main/New York 1991, S. 315 f.

39 Entwicklung und Organisation der SPA, SAA 8599; Homburg, Rationalisierung, S. 410 f (Angaben für das Hauptbüro der SPA, ohne angegliederte Abteilungen und des Personals in den Erholungsheimen).

tierungszwecken nutzte.<sup>40</sup> Die antigewerkschaftliche Einstellung dieser Offiziere ist auch der Grund dafür, dass die SPA von Beginn an aus ihrer ablehnenden Haltung gegenüber den Betriebsräten keinen Hehl machte und in deren Tätigkeit nur eine nutzlose Verschwendung sah. In ihrem Geschäftsbericht für das Jahr 1920/21 lastete die SPA ihnen an, den „idealen“ Grundgedanken des BRG der Förderung des Betriebszwecks „in der Praxis ... durch die ständige Behandlung von Fragen minderer Bedeutung bzw. von Fragen, die abseits von den Interessen des Betriebes den Parteien oder Gewerkschaften am Herzen liegen“, zu vernachlässigen. Eine Unterstützung des Arbeitgebers bei der Erfüllung der Betriebszwecke sei in keiner Weise zu erkennen: „... was bisher sowohl in der Vertretung der wirtschaftlichen Interessen der Arbeitnehmer wie der Betriebsinteressen geleistet worden ist, steht in keinem Verhältnis zu den Aufwendungen. Die 3–4 Millionen Mark, die bei den Siemens-Werken im letzten Geschäftsjahr für Geschäftsführungstätigkeit und Sprechstunden, Fahrgelder und Aufwandentschädigung, Bücher und Zeitschriften, Räume und Inventar, Schreibkräfte und Bureaumaterial, Fernsprecher und Hausapparate usw. von den Arbeitnehmervertretungen verbraucht worden sind, bilden nur ein Teil der Ausgaben. Nicht in Zahlen angegeben ist die Beanspruchung der einzelnen Dienststellen durch Sitzungen und Besprechungen mit den Arbeitnehmervertretungen“. Dazu käme noch die „Inanspruchnahme der Belegschaft durch Wahlen und Versammlungen, durch Anschläge und Umlaufzettel“.<sup>41</sup>

### 8.2.2 Der schwierige Start: Die betrieblichen Sozialbeziehungen unter dem BRG

Mit dem Rücktritt der bisherigen Arbeiterausschüsse Mitte November 1918 waren bei Siemens die am 10. November für die Vollversammlung der Groß-Berliner Arbeiter- und Soldatenräte gewählten Arbeiterräte die einzig demokratisch legitimierte Arbeiterrepräsentanten. Damit nahmen die Arbeiterräte, die sich auf der Versammlung am 10. November selbst als „Träger der politischen Macht“<sup>42</sup> deklariert hatten, bei Siemens eine Doppelfunktion als innerbetriebliche Interessenvertretung und als außerbetriebliche politische Instanz war. Wenn auch die Firmenleitung in einem Rundschreiben grundsätzlich auf die Unterscheidung zwischen Arbeiter- und Angestelltenausschuss als „Vertretung der *wirtschaftlichen* Fragen von Angestellten und Arbeitern“ und dem Arbeiterrat, dem „nach den gesetzlichen Bestimmungen nur *politische* Bedeutung beizulegen ist“, bestand, so

40 Homburg, Rationalisierung, S. 404.

41 SPA, GB 1920/21, S. 13 f, SAA 10976.

42 Aufruf der Versammlung der Berliner Arbeiter- und Soldatenräte, 10.11.1918; in: Ritter/Miller, Revolution, S. 96 f.

war sie angesichts der bestehenden Situation gezwungen, die Doppelfunktion der Arbeiterräte anzuerkennen.<sup>43</sup>

Diese Vermischung von wirtschaftlicher und sozialer Interessenvertretung im Betrieb sowie politische Interessenvertretung im Berliner Arbeiter- und Soldatenrat blieb in den nächsten Monaten ein grundsätzliches Problem in vielen Berliner Großunternehmen. Sie führte auch dazu, dass in den Belegschaftsvertretungen und -versammlungen oft nicht zwischen betrieblichen und politischen Fragen differenziert wurde und der betriebliche Diskurs vielfach von allgemein-politischen Themen dominiert wurde. Auch das Inkrafttreten des BRG änderte diese Situation nicht grundlegend.

Die Neuwahl der Betriebsvertretungen, die Ende März/Anfang April 1920 bei Siemens stattfand, brachte 600 Betriebsräte – 351 Arbeiterräte und 249 Angestelltenräte – in den Betrieben in Berlin und Nürnberg sowie in den TB in die neuen Ämter.<sup>44</sup> Für die vielen Gremien ergab sich damit ein Koordinationsproblem: Das BRG war nach seinen Organisationsprinzipien auf den einzelnen Betrieb abgestellt und sah eine konzernweite Tätigkeit von Betriebsräten nicht vor; es erlaubte allenfalls die Errichtung eines Gesamtbetriebsrates (GBR) auf regionaler Ebene, der die Belegschaftsvertretungen mehrerer Werke eines Unternehmens in nahe beieinander liegenden Gemeinden umfassen konnte. Die Berliner Betriebsräte beschlossen daher, einen Gesamtbetriebsrat zu errichten, der ihre Interessen gemeinsam gegenüber der Firmenleitung vertreten sollte. Die Siemens-Direktionen tolerierten dieses Verfahren trotz bestehender rechtlicher Bedenken, da der GBR ja formal für zwei juristisch selbständige Konzerne auftrat.<sup>45</sup> Der am 4. Juni 1920 gewählte GBR bestand aus 30 Mitgliedern, 21 Arbeitervertretern und neun Angestelltenvertretern – ausschließlich Männer. Innerhalb des Siemenskonzern fiel dem rechtlich nur für die Berliner Werke zuständigen GBR ein erhebliches Gewicht zu, da er die Interessen von mehr als zwei Drittel aller inländischen Beschäftigten vertrat.<sup>46</sup> In ihm dominierten die freien Gewerkschaften, denen 28 Betriebsräte angehörten, zwei der Angestelltenvertreter waren Mitglieder im Hirsch-Dunckerschen Gewerkschaftsbund der Angestellten (GdA). Zum eigentlichen Verhandlungsorgan gegenüber der Firmenleitung berief der GBR einen fünfköpfigen Geschäftsführenden Betriebsausschuss (GBA) aus drei Arbeiter- und zwei Angestelltenvertretern;

---

43 Rundschreiben Nr. 393 der Mobilmachung-Zentral-Personalstelle von Siemens, 16.12.1918, LAB A Rep. 231, Nr. 0.651 (Die kursive Schreibweise wurde vom Original übernommen).

44 SPA, GB 1919/20, S. 9, SAA 10976.

45 Aktennotiz über eine Besprechung zwischen Lübke und Burhenne, 6.1.1922, DGB-Archiv (DGBA) im AdSD, NL Lübke 3.

46 Zur Tätigkeit des GBR im Jahr 1921/22 s. die Auszüge aus dem Jahresbericht des GBR in Brigl-Matthias, Betriebsräteproblem, S. 118 f.

sie gehörten alle den freien Gewerkschaften an. Zum Vorsitzenden von GBR und GBA wurde der erst 28jährige Erich Paul Ottomar Lübbecke gewählt.<sup>47</sup>

Lübbecke wurde mit dieser Wahl zur führenden Betriebsrätepersönlichkeit des Siemens-Konzerns. Dabei war er zu diesem Zeitpunkt erst knapp fünf Jahre Belegschaftsmitglied. Die SSW hatten den gelernten Maschinenschlosser Ende August 1915 als Elektromonteur und Dreher vom Militärdienst reklamiert. Im Dezember 1916 wurde er in das Dynamowerk versetzt, in dem er 1918 als Kandidat des DMV, dem er schon 1910 mit 20 Jahren beigetreten war, in den Arbeiterausschuss gewählt wurde. Berufsbegleitend studierte er Elektrotechnik und Maschinenbau bei der „Städt. Gewerbesaal Berlin und Technischen Privatschule“. Schließlich avancierte er nach dem Inkrafttreten des BRG zum Betriebsratsvorsitzenden des Dynamowerks. Als Vorsitzender des GBR wurde er von seiner bisher ausgeübten praktischen Arbeit freigestellt. Politisch seit 1918 in der USPD beheimatet, erreichte Lübbecke schon bald überbetriebliche Bekanntheit. So wurde er auf dem 1. Reichsbetriebsrätekongress des DMV Anfang Dezember 1921 neben den beiden DMV-Vorsitzenden Robert Dißmann und Georg Reichel ins Präsidium gewählt, und 1922 wurde er Vorsitzender des Betriebsräte-Ausschusses der freien Gewerkschaften in Berlin. Den vorläufigen Schlusspunkt seiner gewerkschaftlichen Karriere erreichte er im Jahr 1930, als Lübbecke als ehrenamtliches Mitglied in den Vorstand des DMV gewählt wurde. Seine politische Bedeutung in der Berliner Arbeiterbewegung lässt sich auch daran ermesen, dass er im Juli 1929 zum Landesarbeitsrichter ernannt wurde und bei den Reichstagswahlen am 6. November 1932 und am 5. März 1933 für die SPD den 2. Berliner Wahlkreis gewann.<sup>48</sup>

Der GBR tagte in der Regel vierzehntägig, die Tagesordnung wurde zuvor vom GBA festgelegt. Der Umgang mit der Konzernleitung zeigt, wie sich die innerbetrieblichen Beziehungen anfangs ideologisch kompromisslos, gleichzeitig aber pragmatisch gestalteten: Gespräche mit der Firmenleitung lehnte der GBR zunächst kategorisch ab, da diese dabei den Vorsitz für sich beanspruchten. Da in dieser von beiden Seiten als prinzipiell eingestuftem Frage keine Einigung erzielt werden

47 Ergebnis der am 4.6.20 erfolgten Wahl des GBR in den Grossberliner Werken, SAA 11025; SPA an Direktor Haller betr. geschäftsführender Betriebsausschuss, 10.6.1920, SAA 11025.

48 Erich Lübbecke, Lebenslauf, 16.11.1929, DGBA im AdsD, NL Lübbecke 3; ders., Lebenslauf, 12.6.1945, LAB C Rep. 118-01, A 4145; Erster Reichsbetriebsräte-Kongress für die Metallindustrie, abgehalten vom 5.–7. Dezember 1921 in Leipzig. Stuttgart 1921, S. 24; Lübbecke, Erich, in: Reichstags-Handbuch. VII. Wahlperiode 1932, Berlin 1933, S. 338; Ingrid Fricke, Erich Lübbecke; in: Siegfried Mielke/Stefan Heinz (Hg.), Funktionäre des Deutschen Metallarbeiterverbandes. Widerstand und Verfolgung, Berlin 2012, S. 408.

konnte, Besprechungen aber aus pragmatischen Gründen zwangsläufig stattfinden mussten, erklärte der GBR die Treffen mit der Konzernleitung als informell.<sup>49</sup>

Die Firmenleitung nahm die erste Wahl der betrieblichen Interessenvertretungen nach dem neuen BRG zum Anlass, den Betriebsleitungen ihr Verständnis über die zukünftige Zusammenarbeit mit den Betriebsräten zu erläutern und damit auch ein mit ihr abgestimmtes Verhalten einzufordern. In ihren „Richtlinien für die Durchführung des Betriebsrätegesetzes“, die die SPA am 8. Mai 1920 an die Werksleitungen verschickte, bewertete die SPA das BRG insgesamt positiv. Das Gesetz habe „die Betriebsräte ausser zur Wahrnehmung der gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber gegenüber auch zur Unterstützung des Arbeitgebers in der Erfüllung der Betriebszwecke geschaffen und damit den Weg fortgeführt, den die Firma schon vor Jahren mit der Einsetzung von Arbeiterausschüssen betreten“ habe. Bei „richtiger Auffassung und Behandlung des Gesetzes“ durch Arbeitgeber und Arbeitnehmer könne es „zur Hebung der Produktion, zur Beseitigung des Misstrauens und zur Verbesserung der wirtschaftlichen Lage unserer Industrie und der von ihr abhängigen Arbeitnehmerschaft beitragen“. Die SPA appellierte, das BRG in diesem Sinne auszulegen – „frei von jeder parteipolitischen Stellungnahme“ – und kündigte an, neben den Richtlinien „für den Verkehr unserer Grossberliner Betriebe mit ihren Arbeitnehmervertretungen eine besondere Geschäftsordnung herauszugeben“, die beide als bindende Norm anzusehen seien. Die Richtlinien selbst stellten den Werkleitungen ein Gerüst für den Umgang mit ihren Betriebsräten zur Verfügung. Den Betriebs-, Arbeiter- und Angestelltenräten sollten für Sprechstunden und Geschäftsführung bis zu zwei möblierte Räume sowie Telefone, Schreibmaterial und Fachliteratur zur Verfügung gestellt werden. Den Vertretungen wurde die Möglichkeit eingeräumt, bezahlte Sprechstunden während der Arbeitszeit durchzuführen, deren Umfang sich an den bisherigen Regelungen mit den Arbeiterausschüssen bemessen sollte. Bekanntmachungen der Betriebsvertretungen sollten an den Schwarzen Brettern ausgehängt werden können, sofern sie zuvor von der Betriebsleitung freigegeben wurden.<sup>50</sup> Gerade der letzte Punkt sollte in den folgenden Monaten zu einem immer wiederkehrenden Streitpunkt zwischen den Betriebsräten und der Konzernleitung avancieren.

Schon in den ersten Besprechungen zwischen dem Leiter des Personalreferats Görz und dem GBR im April 1920 hatte es die Interessenvertretung übernommen, eine „einheitliche Geschäftsordnung“ für sämtliche Berliner Betriebsräte zu erarbeiten. Ziel der Konzernleitung war es, mit dem GBR eine Grundsatzvereinbarung

---

49 Hans O. Hemmer, Betriebsrätegesetz und Betriebsrätepraxis in der Weimarer Republik; in: Ulrich Borsdorf/Hans O. Hemmer/Gerhard Leminsky/Heinz Markmann (Hg.), *Gewerkschaftliche Politik: Reform aus Solidarität*. Zum 60. Geburtstag von Heinz O. Vetter, Köln 1977, S. 261.

50 SPA, Richtlinien für die Durchführung des Betriebsrätegesetzes, SAA 11025.

über alle aus ihrer Sicht regelungsbedürftigen Fragen – von Freistellungen über Sprechstunden bis hin zu Raumfragen – zu treffen, um eine einheitliche Basis für die Betriebsratsarbeit in den Werken zu schaffen und so ständigen Konflikten vorzubeugen. Nachdem der GBR es aber drei Monate lang abgelehnt hatte, überhaupt einen Entwurf vorzulegen, eskalierte der Konflikt. Görz erhöhte den Druck auf die Betriebsräte und untersagte ihnen, ihre Sitzungen ohne vorherige Zustimmung der Werksleitungen innerhalb der Arbeitszeit abzuhalten. Dies war bislang geduldet worden, obwohl § 30 BRG vorschrieb, dass die Betriebsratssitzungen „in der Regel und nach Möglichkeit außerhalb der Arbeitszeit“ stattfinden. Erst nach einer Intervention des Vorsitzenden des AfA-Bundes Siegfried Aufhäuser bei C. F. v. Siemens beruhigten sich die Wogen, und die SPA übernahm es, einen eigenen Entwurf zu erarbeiten, der in den folgenden Monaten zwischen der Personalverwaltung und dem GBA verhandelt wurde.<sup>51</sup>

Am 4. November stand das Ergebnis schließlich fest: Burhenne für die „Siemensfirmen“ und Lübke für den GBR unterzeichneten die „Vereinbarungen zum Betriebsrätegesetz“, in denen Freistellungen für Betriebsräte von ihrer Arbeit, Sprechstunden, Bezahlung von Überstunden, Räume, Büroeinrichtungen, Bekanntmachungen des Betriebsrates sowie Verfahrensfragen der Zusammenarbeit geregelt wurden. Den Betriebsräten standen 27 vollständig eingerichtete Büroräume mit vier Stenotypistinnen, 27 Haustelefonate, sieben Fernapparate sowie Gesetzestexte und Fachzeitschriften zur Verfügung. Bedeutend aus Sicht der Betriebsräte war aber, dass der Siemens-Konzern den Interessenvertretungen ein Plafond in Höhe von 2.010,5 Stunden bezahlter Freistellungen pro Woche von ihrer normalen Arbeit für ihre Betriebsratstätigkeit zur Verfügung stellte, die sie unter sich frei verteilen konnten, sowie Freistellungen für insgesamt 261 Sprechstunden einräumte.<sup>52</sup> In der Realität bedeutete diese Vereinbarung, dass 35 Mitglieder der Berliner Betriebsräte und die fünf Mitglieder des GBA ihre volle Zeit der Erledigung der Betriebsratsgeschäfte widmen konnten;<sup>53</sup> im Verlauf der nächsten Jahre wurde die Freistellungsregelung entsprechend der Belegschaftsentwicklung einvernehmlich angepasst.<sup>54</sup> Dieser Passus war ein erhebliches Zugeständnis gegenüber den Bestimmungen des § 30 BRG; es fiel der Konzernleitung umso leichter, als sie den

51 Aufhäuser an Siemens, 8.7.1920, und C. F. v. Siemens an Aufhäuser, 14.7.1920, DGBA im AdsD, NL Lübke 5; Niederschriften über die Besprechungen mit dem GBA am 30.9.1920 und 21.10.1920, DGBA im AdsD, NL Lübke 3.

52 Vereinbarungen zum Betriebsrätegesetz, 4.11.1920, SAA 11025; Brigl-Matthiaß, Betriebsräteproblem, S. 81; Hemmer, Betriebsrätegesetz, S. 260 f.

53 SPA, GB 1921/222, S. 18, SAA 10976; IAA, Studien, S. 16.

54 SPA, GB 1925/26, S. 14 und GB 1930/31, S. 35, SAA 10976; Thomas von Freyberg, Industrielle Rationalisierung in der Weimarer Republik. Untersucht an Beispielen aus dem Maschinenbau und der Elektroindustrie, Frankfurt am Main/New York 1989, S. 255 ff.

Arbeiter- und Angestelltenausschüssen schon vor 1918 Freistellungen gewährt hatte. Dennoch war die Zustimmung zur Betriebsvereinbarung im GBR äußerst umstritten, da sie auch Zugeständnisse vonseiten der Betriebsvertretungen vorsah – insbesondere bei der Frage der Betriebsratsaushänge, die erst nach Genehmigung der Betriebsleitungen vorgenommen durften. Viele Betriebsräte sahen darin eine Beschneidung ihrer Informationsrechte. Erst in einer Kampfabstimmung konnte sich Lübbe im Herbst 1920 mit 12 zu 11 Stimmen gegen die Gegner der Vereinbarungen um den Betriebsrat des WW Gottlob Münsinger durchsetzen. Auch in den folgenden Monaten lehnte ein Großteil des GBR die Vereinbarung ab; ein Antrag, die Betriebsvereinbarung zu kündigen, scheiterte jedoch im Oktober 1921 denkbar knapp.<sup>55</sup>

Die Betriebsräte-Zeitschrift des DMV veröffentlichte diese einzigartige Vereinbarung und lobte sie als eine „gesunde Grundlage, auf der die Betriebsratsmitglieder ihre Tätigkeit entfalten können“.<sup>56</sup> Die SPA wiederum hob in ihrer Bewertung der Vereinbarung hervor, dass die Firmenleitung den Belegschaftsvertretungen zwar eine Reihe von Zugeständnissen gemacht habe, sie aber den Wert habe, „dass bestimmte Fragen einheitlich geregelt sind, sodass ein Auspielen der Werksleitungen des einen Werks gegen die des andern durch die Arbeitnehmervertretungen vermieden wird“.<sup>57</sup> Das vom Chef des Hauses vorgegebene Ziel, gemeinsam eine einheitliche Basis für die Arbeit aller Berliner Betriebsräte als Grundstock für eine konfliktfreie Kooperation mit der Interessenvertretung zu schaffen, schien erreicht zu sein.

Wie sich schon bald herausstellte, war die Opposition, die sich im GBR in der Frage der Vereinbarung zum BRG herauskristallisiert hatte, keine einmalige Konstellation. Eine große Zahl von vorwiegend kommunistisch orientierten Siemens-Betriebsräten lehnte eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitungen und Betriebsvertretung aus politischen Gründen grundsätzlich ab. Anhand der Betriebsratswahlergebnisse lässt sich kaum einschätzen, wie groß diese Opposition war, da – mit Ausnahme des Jahres 1921<sup>58</sup> – kommunistische Gewerkschafter in den frühen 1920er Jahren keine eigenen Listen aufstellten, sondern auf den Listen der freien Gewerkschaften kandidierten.<sup>59</sup> Aufgrund einer eigenen Einschätzung ordnete die

---

55 Niederschrift über die 8. Vollversammlung der Angestellten- und Arbeiterräte des Siemenskonzerns, 31.10.1921, DGBA im AdSD, NL Lübbe 3.

56 BRZ Nr. 4 v. 15.2.1921, S. 120–125.

57 SPA, GB 1920/21, S. 13, SAA 10976.

58 Nach den Angaben der SPA konnten die kommunistischen Wahllisten bei den Betriebsratswahlen im Frühjahr 1921 in den Berliner Betrieben lediglich 31 der 210 Betriebsratsmandate auf sich vereinen (Ebd., S. 12).

59 Auch in der Statistik, die Hemmer für die Betriebsratswahl vom März 1922 aufstellt, ist der Anteil der KPD-Stimmen nicht nachvollziehbar (Hemmer, Betriebsrätegesetz, S. 264). Zur Gewerkschafts-

SPA nach den Betriebsratswahlen im März 1923 von den insgesamt 204 gewählten Betriebsvertretern der freien Gewerkschaften 137 der SPD und 67 der „freigewerkschaftlichen Opposition (Kommunisten)“ zu.<sup>60</sup> Der GBR-Vorsitzende ging noch weiter; Lübke schätzte später ein, dass bei der Wahl des Gesamtbetriebsrates „das Stärkeverhältnis [der Kommunisten, W.M.] 1926 noch bei 50 %“ lag.<sup>61</sup>

Die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten ließ sich jedenfalls nicht – wie es Dorothea Schmidt annimmt – „zunächst gut an“<sup>62</sup>, sondern es entbrannte ein Kleinkrieg zwischen SPA und den Betriebsräten. Schon nach den ersten Betriebsratswahlen beklagte die SPA eine drastische Zunahme von betrieblichen Konflikten, die zu einer großen Zahl von Streitigkeiten vor Sondergerichten, wie z. B. Gewerbe-gerichten, und Schlichtungsausschüssen, geführt habe.<sup>63</sup> Dies war einerseits Folge der Verrechtlichung, die mit dem BRG Einzug in den innerbetrieblichen sozialen Beziehungen gehalten hatte. Vielfach war dies jedoch auch darauf zurückzuführen, dass die neuen Belegschaftsvertretungen den Rahmen und die einzelnen Bestimmungen des BRG noch nicht kannten – oder sie bewusst übertraten und die neue betriebliche Kräftekonstellation „austesten“ wollten, wie es Erich Lübke einige Jahre später öffentlich bekannte.<sup>64</sup> Für die SPA galt jedoch das Ziel, die betrieblichen Interessenvertretungen entlang den Bestimmungen des BRG politisch zu zähmen. Schon Ende Juli 1920 kritisierte die SPA den GBR, dass der ihr zur Vervielfältigung abgegebene Arbeitsplan des GBR Bestimmungen enthielte, die im BRG nicht als Aufgabe des Betriebsrates vorgesehen seien, und mahnte, „dass wir keineswegs mit der Ueberschreitung der den Betriebsräten gesetzlich zugewiesenen Aufgaben einverstanden sind“.<sup>65</sup> Mit der gleichen Begründung lehnte der Konzern es wiederholt ab, Aushänge von Betriebsräten an den Schwarzen Brettern anzuschlagen, in denen zu Veranstaltungen mit politischen oder allgemein wirtschaftlichen

---

politik der KPD in der Weimarer Republik s. Freya Eisner, *Das Verhältnis der KPD zu den Gewerkschaften in der Weimarer Republik, Köln-Frankfurt am Main 1977*, S. 67 ff und Lore Heer-Kleinert, *Die Gewerkschaftspolitik der KPD in der Weimarer Republik, Frankfurt am Main-New York 1983*, S. 67 ff.

60 SPA, GB 1922/1923, S. 7, SAA 10976. Vgl. auch Brigl-Matthiaß, *Betriebsräteproblem*, S. 42, der zu ähnlichen Zahlen kommt. Auch zur Megede weist auf der Basis von Zahlen, die ihm der Siemens-Betriebsrats für die Jahre 1920–1926 zur Verfügung gestellt hat, einen hohen Anteil von kommunistischen Betriebsräten in den Berliner Betrieben aus (zur Megede, *Auswirkungen*, S. 20).

61 Vermerk von Lübke, o. D., DGBA im AdsD, NL Lübke 9.

62 Schmidt, Ford, S. 152.

63 SPA, GB 1919/20, S. 10, SAA 10976.

64 Erich Lübke, *Betriebsrat und soziale Betriebspolitik*; in: Goetz Briefs (Hg.), *Probleme der sozialen Betriebspolitik*, Berlin 1930, S. 81 f.

65 Buttler an GBR, 29.7.1920, DGBA im AdsD, NL Lübke 9.

Themen eingeladen wurde.<sup>66</sup> Immer wieder warf die SPA den Betriebsräten vor, ihren Aufgabenkreis nach dem BRG dadurch zu überschreiten, dass sie Betriebsversammlungen und Betriebsratsbesprechungen zur Diskussion politischer Fragen, wie die Sozialisierung des Bergbaus oder die Vertrustung der deutschen Industrie, nutzen würden, und drohte Anfang Juni 1921 schließlich damit, des GBR „auf unseren Antrag durch den Schlichtungsausschuss“ aufzulösen.<sup>67</sup>

Ein langwährender Konflikt entspann sich um die neue Arbeitsordnung. Mitte November 1920 hatten der VBMI und der DMV eine Muster-Arbeitsordnung abgeschlossen; der GBR war jedoch nicht bereit, sie als bindend für die Berliner Siemens-Betriebe anzuerkennen.<sup>68</sup> Ein wesentlicher Streitpunkt war die Zulässigkeit körperlicher Untersuchungen bei Verlassen des Betriebes. Die Verhandlungen zogen sich dahin, und mehrfach wurden strittige Punkte dem Schlichtungsausschuss unterbreitet, bevor die Arbeitsordnung am 16. Januar 1922 schließlich vereinbart werden konnte.<sup>69</sup>

Einen besonderen Affront sah die Konzernleitung in dem Versuch des GBR, der unternehmerischen Koordinationsfunktion der SPA eine eigene Organisationsstruktur in Form einer freigewerkschaftlichen „Betriebsräteorganisation“ entgegenzusetzen.<sup>70</sup> Eine „Reichskonferenz der Siemens-Betriebsräte“ hatte schon im August 1920 mit der Wahl einer Zentralleitung bestehend aus Erich Lübbe und dem Betriebsrat des Essener Technischen Büros, Heinrich Eickelkamp, den Versuch gestartet, die Siemens-Betriebsräte in einer Organisation zusammenfassen.<sup>71</sup> Da es für einen solchen Quasi-Konzernbetriebsrat keine gesetzliche Grundlage gab, mussten die Akteure ihre Tätigkeit außerhalb der Betriebe in ihrer Freizeit entfalten. Trotz einer grundsätzlich ablehnenden Haltung von eigenständigen Betriebsratsstrukturen war der Vorstand des DMV aufgrund des anhaltenden Drucks der Siemens-Betriebsräte schließlich bereit, die Errichtung eines betriebsrätlichen Koordinationsgremium auf Konzernebene zu akzeptieren und finanziell und organisatorisch zu unterstützen.<sup>72</sup>

---

66 Vermerk der SPA über ein Telefonat mit Lübbe, SAA 11034.1; Besprechung zwischen Köttgen, Franke, Reichelt und Lübbe, 18.11.1922, DGBA im AdsD, NL Lübbe 3.

67 Görz an GBR, 2.11.1920, sowie Burhenne an GBR, 4.11.1920, SAA 11034.1; Burhenne an GBR, 24.1.1921, und Burhenne an GBR, 4.6.1921, DGBA im AdsD, NL Lübbe 9.

68 SPA, GB 1920/21, S. 19, SAA 10976; Niederschrift über eine Besprechung der Direktion mit dem GBA, 13. und 15.11.1920, SAA 11 Lf 304.

69 IAA, Studien, S. 21.

70 SPA an GBR, 9.1.1921, SAA 11034.1; Burhenne an GBR, 7.5.1921, DGBA im AdsD, NL Lübbe 9.

71 Niederschrift über die Reichskonferenz der Siemens-Betriebsräte am 15./16.5.1921, DGBA im AdsD, NL Lübbe 3; Geschäftsordnung für die zusammengeschlossenen Betriebsräte des Siemens-Konzerns in Deutschland, o. D. [Herbst 1920], ebd.

72 Norbert Einstein, Die Betriebsräte in Konzernen; in: BRZ, Jg. 3 (1922), Nr. 14, S. 438–445; Guillebaud, Works Council, S. 208 ff; Hemmer, Betriebsrätegesetz, S. 263; Werner Milert, Der steinige Weg

Der GBR wiederum sah in dem konfrontativen Auftreten der SPA den eigentlichen Grund für die schwierigen Sozialbeziehungen. In gelegentlich stattfindenden Besprechungen mit Vorstandsmitgliedern oder mit C. F. v. Siemens klagten die GBA-Mitglieder über einen formalen und nur von juristischen Argumenten geleiteten Kurs der SPA, der den Eindruck erwecke, „dass die Entscheidungen in vielen Fällen ohne sachliche Würdigung aller Begleitumstände vom grünen Tisch aus erledigt würden“<sup>73</sup>.

Der beiderseitige Konfrontationskurs kumulierte im Laufe des Jahres 1922. Schon die Betriebsratswahlen am 31. März hatten den Kommunisten in den Gremien zu einem erheblichen Aufschwung verholfen und für eine Radikalisierung der Betriebsräte gesorgt.<sup>74</sup> Die SPA reagierte daraufhin mit einer strikten Verweigerungshaltung. In einer Besprechung mit dem GBA kurz nach den Wahlen zeigte sie sich in allen umstrittenen Fragen unnachgiebig: Den Betriebsräten wurde der geforderte Zugang zu Laboratorien und Versuchswerkstätten verweigert, die Einstellungssperre für Arbeiter, die sich an einem Streik beteiligt hatten, wurde nicht aufgehoben, eigenmächtige Anschläge an den „Schwarzen Brettern“ trotz einer anderslautenden Entscheidung des Gewerbebeamten wurden untersagt, zusätzliche Literaturwünsche für Kommentare zum BRG wurden nicht bewilligt und die Anfertigung von Notizen während der Bekanntgabe der Vierteljahresberichte wurde erneut verboten.<sup>75</sup>

Weiter angeheizt wurde die Stimmung durch die politischen Ereignisse und durch Tarifstreitigkeiten, die die zunehmende Inflation aufbeschwor. Drei Tage nach dem Mord an Reichsaußenminister Walter Rathenau am 24. Juni 1922 fand auf Beschluss mehrerer Betriebsversammlungen ein Proteststreik statt, bei dem die Führungen der Gewerkschaften zu sofortigen Maßnahmen zur Demokratisierung der Gesellschaft aufgefordert wurden.<sup>76</sup> Da diese „Politisierung der Betriebe“ einen „sehr erheblichen Ausfall an Arbeitsstunden“ brachte<sup>77</sup>, wiederholte C. F. v. Siemens in einem Gespräch mit den beiden Vorsitzenden des GBA, Erich Lübbe und Arthur Reichelt, dem Angestelltenvertreter im Dynamowerk, im Juli, „dass die Politik unter allen Umständen aus dem Betrieb zu verschwinden habe.“<sup>78</sup> Die Kon-

---

in die Konfliktpartnerschaft. Die Sozialbeziehungen bei Siemens in den ersten beiden Nachkriegsjahrzehnten; in: Knud Andresen u. a. (Hg.), *Der Betrieb als sozialer und politischer Ort. Studien zu Praktiken und Diskursen in den Arbeitswelten des 20. Jahrhunderts*, Bonn 2015, S. 163 f.

73 So Lübbe in der Besprechung zwischen Köttgen, Franke, Reichelt und Lübbe, 18.11.1922, DGBA im AdsD, NL Lübbe 3.

74 Hemmer, *Betriebsrätegesetz*, S. 264.

75 Besprechung v. 1.4.1922, SAA 11 Lf 304; Hemmer, *Betriebsrätegesetz*, S. 265; Schmidt, *Ford*, S. 211.

76 Ebd., S. 266.

77 SPA, GB 1921/22, S. 16, SAA 10976.

78 Besprechung zwischen C.F.V. Siemens, Lübbe und Reichelt, 27.7.1922, DGBA im AdsD, NL Lübbe 3.

frontation in den Betrieben wuchs, nachdem der DMV einen am 27. Mai gefällten Tarifschiedsspruch des RAM für die Berliner Metallarbeiter abgelehnt hatte. Es kam vom 6. bis 13. Juli zu Streiks, an denen sich in den Berliner Siemens-Betrieben 32.000 der 33.200 Arbeiter beteiligten. Einen von den Angestelltengewerkschaften am 7. August proklamierten Streik nutzten kommunistische Gewerkschafter dazu aus, die Arbeiterschaft in den Siemens-Betrieben erneut zum Streik aufzurufen, so dass die meisten Siemens-Betriebe bis zum 15. August geschlossen waren.<sup>79</sup> Die Schwäche des DMV wurde schließlich Ende August offenkundig, als seinem Aufruf zu einem Abwehrstreik gegen die gegen die Berliner Metallindustriellen keine Dreiviertelmehrheit der Metallarbeiter folgten; auch in Berlin musste bisher geltende 46 ½-Stunden-Woche der 49-Sundenwoche weichen.<sup>80</sup>

Die Situation in den Betrieben blieb höchst angespannt – insbesondere im WW, in dessen Betriebsrat im Frühjahr zahlreiche kommunistische Gewerkschafter gewählt worden waren. Als der dortige Vorsitzende des Arbeiterrates Adolf Müller am 28. September in seiner Eigenschaft als ehrenamtlicher „stellvertretender Bezirksleiter des DMV für den Siemens-Konzern“ bei einer Arbeitsniederlegung in der Bahnhalle vermitteln wollte, wurde er von der Betriebsleitung fristlos gekündigt, weil er sich ohne Genehmigung von seinem Arbeitsplatz entfernt hatte.<sup>81</sup> Ein großer Teil der Belegschaft des WW solidarisierte sich am 2. Oktober mit ihm, legte die Arbeit nieder und drang in die Räume der Betriebsleitung ein. Die Arbeiter sahen in der Kündigung von Müller eine systematische Ausschaltung von unbotmäßigen Interessenvertretern – schon am 24. Juni waren fünf Betriebsräte im WW, wohl im Zusammenhang mit ihren Streikaufrufen aus Anlass des Mordes an Rathenau, gekündigt worden.<sup>82</sup>

Die Konzernleitung reagierte auf den Streik mit einer weiteren Eskalation: Das Werk wurde am folgenden Tag geschlossen; die 13.000 Arbeiter wurden durch Anschlag am Werktor entlassen und die Angestellten beurlaubt. Auf Antrag der Konzernleitung nahmen der VBMI und der DMV zur Beilegung des Konfliktes sofortige Verhandlungen auf – damit waren die Betriebsräte aus dem Konflikt ausgeschaltet. Der GBR verfasste daraufhin einen Artikel mit einer das Verhalten der

---

79 Hans-Hermann Hartwich, Der Einfluss des Staates auf die Regelung der Lohn- und Arbeitsbedingungen in der Berliner Metallindustrie. Eine Studie über die Funktion des staatlichen Schlichtungswesens in der Weimarer Republik, Diss. Berlin 1958, S. 60 f; SPA, GB 1922/23, S. 15 ff, SAA 10976.

80 Gerald D. Feldman/Irmgard Steinisch, Die Weimarer Republik zwischen Sozial- und Wirtschaftsstaat. Die Entscheidung gegen den Achtstundentag; in: AfS 18 (1978), S. 353–439, hier S. 382.

81 Klage der S&H gegen den Werkzeugmacher Adolf Müller, 31.10.1922, DGBA-Archiv im AdSD, NL Lübke 3; Aktennotiz über eine Besprechung zwischen Köttgen und Franke von der Direktion und Reichelt und Lübke vom GBA, 18.11.1922, DGBA im AdSD, NL Lübke 3.

82 Wernerwerk an SPA, 27.6.1922, SAA 11034.1; Aktennotiz über Besprechung von C. F. v. Siemens mit Lübke, 27.7.1922, DGBA im ADGB, NL Lübke 3.

Konzernleitung scharf kritisierenden Darstellung der Vorgänge, der am 3. Oktober im „Vorwärts“ und in der „Roten Fahne“ erschien. Weil der GBR der mehrmaligen Aufforderung der Konzernleitung zu einer Entschuldigung und Klarstellung nicht nachkam, legten die Direktionen von S&H und SSW am 26. Oktober Beschwerde vor dem Schlichtungsausschuss ein und verlangten die Auflösung des GBR „wegen gröblicher Verletzung seiner gesetzlichen Pflichten“.<sup>83</sup> Der Konflikt endete am 8. November vor dem Schlichtungsausschuss schließlich mit einem Vergleich, der einer Niederlage des GBR gleichkam: Um seiner Auflösung zu entgehen, verpflichtete er sich, wesentliche Formulierungen seines Artikels öffentlich zurückzunehmen („Der Vorwurf, dass die oberen und mittleren massgebenden Stellen im Siemenskonzern ihren brutalen Herrenstandpunkt hervorkehren, kann in seiner Allgemeinheit nicht aufrecht erhalten werden.“). Es blieb bei der Entlassung des Betriebsrates und DMV-Funktionärs Müller, und die Direktion des WW entließ mehr als 200 Arbeiter.<sup>84</sup>

### 8.3 Die Betriebsräte in den Aufsichtsräten

#### 8.3.1 Der Neuanfang der sozialen Beziehungen im Zeichen der Entsendung von Betriebsräten in die Aufsichtsräte

Die GBA-Vorsitzenden Reichelt und Lübke hatten noch während des Konfliktes im WW Mitte Oktober in einem längeren Schreiben an die „Gesamtdirektion“ ihre Sicht der Dinge dargestellt. Ihnen ginge es darum, im Sinne des BRG ein „gutes Einvernehmen“ mit der Firmenleitung herzustellen und „weiterhin durch Unterstützung des Arbeitgebers in der Erfüllung der Betriebszwecke für einen möglichst hohen Stand der Wirtschaftlichkeit des Betriebs Sorge zu tragen“. Nach Einschätzung des GBR habe die Direktion, „soweit der VBMI dies zugelassen habe“, auch immer ihr Möglichstes zur Beilegung von Konflikten getan, während „die Unterinstanzen von diesem Geist nicht so sehr beseelt waren, denn unserer Meinung nach hätten sonst viele der Zwischenfälle sich im Anfangsstadium erledigen lassen“. Als Beispiel nannten Lübke und Reichelt die Kündigungen von Betriebsratsmitgliedern, bei denen es die jeweilige Werksleitung nicht für nötig gehalten habe, den Betriebsrat um seine Einwilligung zu fragen. Auch habe sie es stets versäumt, ein

83 Bekanntmachung der S&H und SSW betr. Stilllegung des Wernerwerkes, DGBA im AdsD, NL Lübke 3; SPA, Besprechung mit dem GBR, 6.10.1922, SAA 11025; GBR an Köttgen, 21.10.1922, AdsD, NL Lübke 9; Beschwerde der S&H und SSW vor dem Schlichtungsausschuss Gross-Berlin gegen den GBR, 26.10.1922, DGBA im AdsD, NL Lübke 3; Hemmer, Betriebsrätegesetz, S. 267 f.

84 Vergleich vor dem Schlichtungsausschuss Gross-Berlin, 8.11.1922, DGBA im AdsD, NL Lübke 3; SPA, GB 1922/23, S. 14, SAA 10976; Hemmer, Betriebsrätegesetz, S. 268; Schmidt, Ford, S. 152 f.

Verfahren einzuleiten, wie es das BRG für Betriebsratsmitglieder vorsah, die gegen ihre Befugnisse verstießen, sondern sich – gestützt auf die Gewerbeordnung – fristlose Entlassungen vorgenommen: „Die fristlosen Entlassungen mußten von den Betriebsvertretungen als eine ungerechtfertigte Härte angesehen werden und es mußte die Meinung entstehen, dass die Firmenleitung nicht beabsichtige, die Bestimmungen des BRG zum mindesten in diesem Punkt loyal zur Anwendung zu bringen.“ Insgesamt sei bei den Belegschaften der Eindruck entstanden, „dass die Firma die Rechte der Arbeitnehmerschaft beschneiden und die gesetzlichen Bestimmungen nicht einhalten wolle“. Dies erkläre auch die Vorgänge im WW. Der Brief des GBR schloss mit dem Appell, die beiderseitige Zusammenarbeit zu verbessern, und mit einer Schuldzuweisung an die SPA: „Außerdem haben wir feststellen müssen, dass das Vorgehen der einzelnen Werksleitungen gegen die Betriebsräte ein schärferes geworden ist und wir müssen annehmen, dass dies auf Veranlassung der S. A. geschehen ist. Auch dies trägt natürlich nicht zur Entspannung der gegenwärtigen Situation bei.“<sup>85</sup>

Das Schreiben des GBA blieb zunächst ohne Resonanz von der Konzernleitung, weil sich ihre Aufmerksamkeit nun einer anderen Ebene zuwandte. Im Spätsommer 1922 waren zum ersten Mal die Betriebsräte für die Siemens-Aufsichtsräte gewählt worden. Alle vier Gewählten waren Mitglieder der freien Gewerkschaften, was an der Dominanz der Freien Gewerkschaften – DMV und AfA – bei den insgesamt 343 Betriebsratsmitgliedern der Belegschaftsvertretungen des Siemenskonzern lag, die den Wahlkörper bildeten: Knapp 85 Prozent gehörten den freien Gewerkschaften an.<sup>86</sup> Von den Betriebsräten der S&H wurden am 9. September Gottlob Münsinger und Fritz Lehrling gewählt. Der 1891 geborene Techniker Lehrling war mit 17 Jahren bei Siemens im Blockwerk eingestellt und 1920 als Angestelltenvertreter in den Betriebsrat des WW gewählt worden. In Gegensatz zu ihm wies der 1873 in Schaffhausen geborene Gottlob Münsinger eine langjährige politische und gewerkschaftliche Karriere auf. Ausgebildet als Werkzeugmeister wurde er 1908 von DMV zum Geschäftsführer im brandenburgischen Rathenau berufen, wo er auch für die SPD Mitglied der Stadtverordnetenversammlung wurde, 1912 avancierte er zum DMV-Geschäftsführer in Köln. Nachdem er 1914 zum Heeresdienst eingezogen worden war, reklamierte Siemens ihn 1917 als Werkzeugmechaniker für das WW. Für die SPD wurde er 1919 in die Berliner Stadtverordnetenversammlung gewählt. 1920 wählte ihn die Belegschaft des WW in den Betriebsrat, und bei der Wahl zum Aufsichtsrat konnte er sich als bekannter Politiker und Gewerkschafter gegen den

---

85 Brief von Reichelt und Lübke an Köttgen, 21.10.1922, AdsD, NL Lübke 9; Schmidt, Ford, S. 153 f.

86 Walter von Bonin, Die volkswirtschaftliche Bedeutung und die praktische Auswirkung des deutschen Betriebsrätegesetzes, Diss. Greifswald 1927, S. 127.

Betriebsratsvorsitzenden des WW Ernst Kassube durchsetzen.<sup>87</sup> In den Aufsichtsrat des SSW waren schon am 24. August Erich Lübbe, der 324 der 331 gültigen abgegeben Stimmen erhielt, sowie Heinrich Eickelkamp gewählt worden, der als Angestelltenvertreter 323 Stimmen auf sich vereinen konnte. Eickelkamp war Betriebsratsvorsitzender des TB Essen und somit der einzige Betriebsratsrepräsentant in den Aufsichtsräten von S&H und SSW, der seinen Arbeitsplatz weit abseits der Hauptstadt hatte.<sup>88</sup> Dies führte in der Folge zu erheblichen Abstimmungs- und Koordinationsproblemen insbesondere zwischen Lübbe und Eickelkamp, die wahrscheinlich der Grund dafür sind, dass Eickelkamp 1923 bei der nächsten Wahl der Betriebsräte für den Aufsichtsrat vom Diplomingenieur Arthur Reichelt, dem Vorsitzenden des Angestelltenrates und stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden des Dynamowerk, abgelöst wurde.

Die gewählten Betriebsräte betreten nun Neuland. Weder die Mitglieder der Aufsichtsräte noch die dortigen Gepflogenheiten waren ihnen persönlich bekannt. Zur Vorbereitung auf ihr Amt richteten Münsinger und Lehrling Mitte Oktober in einem Schreiben an den Aufsichtsratsvorsitzenden der S&H die Bitte, „zu unserer Aufklärung ... über die ganze Organisation unserer Aktiengesellschaft, sowohl in technischer wie in kaufmännischer Beziehung, durch maßgebende Herren der Direktion unterrichtet zu werden“. Zum Schluss ihres Briefes äußerten beide „die bestimmte Erwartung ... , dass von Ihrer Seite, wie auch von den Ihnen unterstellten Vorstands-Mitgliedern, Direktoren und anderen Stellen, das Vertrauen entgegengebracht wird, das uns als Vertreter der ca. 30.000 Arbeiter und Angestellte, die uns auf unseren verantwortungsvollen Posten gestellt haben, entgegengebracht wird.“<sup>89</sup>

In ähnlicher Weise bat Lübbe Ende Oktober den Chef des Hauses um eine persönliche Aussprache vor der nächsten Aufsichtsratssitzung, damit „die neuen Mitglieder sich auf das eingehendste mit der Materie vertraut machen [und] die im Aufsichtsrat zu erledigenden Geschäfte ohne Stockung und somit ohne Störung des Geschäftsbetriebes erledigt werden können“; außerdem bat er – wie das schon Münsinger und Lehrling in ihrem Schreiben getan hatten – um Aushändigung des gültigen Statuts „unserer Gesellschaft“.<sup>90</sup> Siemens antwortete ihm kurz und bündig, dass er Direktor Haller mitteilen möge, über welche Punkte er Auskunft zu erhalten wünsche; das gewünschte Statut legte er dem Schreiben bei.<sup>91</sup> Einen Tag vor der Aufsichtsratssitzung wies Siemens schließlich Finanzdirektor Haller an, Lübbe „in die Bilanzahlen einzuweihen“, auch wenn dies eine Bevorzugung gegenüber den

87 Schwalm an Direktion S&H, 9.9.1922, SAA 4 Lf 549; Lehrling, Fritz sowie Münsinger, Gottlob, SAA, Kartei Führungskräfte; Gottlob Münsinger, [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) (letzter Abruf 26.6.2024).

88 Niederschrift über die Wahl der Betriebsräte der SSW zum Aufsichtsrat, 24.8.1922, SAA 11 Lg 767.

89 Münsinger und Lehrling an C. F. v. Siemens, 18.10.1922, SAA, 4 Lf 549.

90 Lübbe an C. F. v. Siemens, 26.10.1922, SAA 4 Lf 549.

91 C. F. v. Siemens an Lübbe, 30.10.1922, SAA 4 Lf 549.

anderen Aufsichtsratsmitgliedern sei. Diese private Einführung in die Bilanzzahlen durch den Finanzdirektor entwickelte sich in den Folgejahren zu einer ständigen Einrichtung.<sup>92</sup>

Zu den gewünschten Terminen mit dem Chef des Hauses scheint es vor den Aufsichtsratssitzungen jedoch nicht gekommen zu sein, jedenfalls gibt es hierüber keine Aufzeichnungen. Die ersten Aufsichtsratssitzungen von S&H und SSW, an denen die Betriebsräte teilnahmen, fanden am 16. bzw. 17. November 1922 statt. Sie verliefen unspektakulär; die gewählten Repräsentanten der Belegschaften wurden von C. F. v. Siemens begrüßt, meldeten sich aber in der Sitzung nicht zu Wort.<sup>93</sup>

Einen Tag später kam es zu einer grundsätzlichen Aussprache zwischen den beiden Vorstandsvorsitzenden von SSW und S&H, Carl Köttgen und Adolf Franke, und der GBA-Spitze, Erich Lübke und Arthur Reichelt. Die zeitliche Nähe zur Aufsichtsratssitzung legt eine Koinzidenz nahe: Entweder war der Termin von der Konzernspitze vor der Sitzung vereinbart worden, um unliebsame Diskussionen in den Aufsichtsräten zu vermeiden, oder er wurde am Rande der Sitzung kurzfristig abgesprochen – jedenfalls stellte er die Antwort der Konzernleitung auf das Schreiben des GBA vom 21. Oktober und den Versuch dar, für die sozialen Beziehungen bei Siemens einen Neuanfang zu setzen. In diesem Sinne ging Lübke in dem Gespräch einleitend explizit auf den Streitfall im WW ein, der es angebracht erscheinen lasse, „eine Klärung über den gegenseitigen Geschäftsverkehr zu erzielen“. Er wiederholte die schon mehrfach vorgetragene Kritik an dem Auftreten der SPA; aber auch bei einzelnen Direktionen sei ein „Herrenstandpunkt“ in vielen Fällen nachweisbar. Wenn auch „Gegensätzlichkeiten in einem Betriebe wie dem unsrigen nie ganz von der Bildfläche verschwinden“ würden, so bestehe beim GBR „die Hoffnung, dass durch die heutige Aussprache ... eine Reihe der Punkte ihre Erledigung finden können, die immer und immer wieder zu Streitfällen Veranlassung gaben“. Köttgen erwiderte, dass „das ganze Grundübel ... das Hineintragen der Politik in die Betriebe“ sei, und davor müsse sich die Werksleitung mit aller Macht schützen. Wenn die Firma sehen würde, dass die Betriebsräte „einen Strich nach ganz links ziehen“ und den „wirklichen Versuch der Trennung von Politik und Wirtschaft machen wollten, dann würde auch das Verhältnis im Geschäftsverkehr vermutlich ein sehr viel anderes werden können“. Lübke entgegnete, dass „es sehr schwer sein dürfte, in der heutigen Zeit Politik und Wirtschaft vollkommen zu trennen“; selbst wenn es möglich sei, die Politik aus den Werkstätten herauszuhalten, so bestünde wohl kaum die Möglichkeit, sie aus den Betriebsversammlungen zu verbannen. Die

---

92 Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen, Sp. 70.

93 136. Sitzung des Aufsichtsrats der S&H, 17.11.1922, SAA, Protokolle der Aufsichtsrats- und Direktoriumssitzungen der S&H AG (Prot. AR u. VS S&H) 1918–1922; 65. Sitzung des Aufsichtsrats der SSW, 16.11.1922, SAA, Protokolle der Aufsichtsrats- und Direktoriumssitzungen SSW (Prot. AR u. VS SSW) 1920–1922.

eigentliche Schuld daran, dass sich die innerbetrieblichen Verhältnisse so zugespitzt hätten, sah er aber in dem „Misstrauen, mit dem man den Betriebsräten“ entgegengetrete. Erst wenn die Belegschaftsvertreter von Seiten der Konzernleitung mehr Vertrauen genießen würden, könnten sie sich „auch der Belegschaft gegenüber mit der notwendigen Energie für die Durchsetzung aller Probleme einsetzen“. Daraufhin erklärte Köttgen, einen solchen Versuch machen zu wollen; am Verhalten der Betriebsvertretungen werde sich dann sehr bald zeigen, ob dieser Weg beschritten werden könne.<sup>94</sup>

### 8.3.2 Die Herausbildung der zentralen Achse der sozialen Beziehungen: Das Verhältnis zwischen Carl Friedrich von Siemens und Erich Lübbe

Die persönliche Besprechung mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden, um die Lübbe Ende Oktober gebeten hatte, fand erst nach der Aufsichtsratsitzung am 7. Dezember 1922 statt.<sup>95</sup> Eingedenk der Besprechung mit Köttgen und Franke schlug der Betriebsratsvorsitzende des Dynamowerkes einen vorsichtigen Kurs ein. Zum Einstieg bat er Siemens um dessen Empfehlung, was er den Betriebsräten aus der Aufsichtsratsitzung mitteilen könne. Siemens verwies auf das grundsätzliche Gebot für alle Aufsichtsratsmitglieder, über die gemachten Angaben ihr Stillschweigen zu bewahren. Es wäre unmöglich, generell festzulegen, was von den Betriebsräten im Aufsichtsrat den Belegschaftsvertretungen mitgeteilt werden könne; hierüber könne man nur nach jeder einzelnen Sitzung entscheiden. Er bat daher Lübbe, sich jedes Mal mit ihm in Verbindung zu setzen, um dies mit ihm zu besprechen; Lübbe stimmte dem zu.<sup>96</sup> Das Thema Verschwiegenheit der Belegschaftsdelegierten im Aufsichtsrat sollte danach kein Konfliktfall mehr werden. C. F. v. Siemens selbst erinnerte sich später, bei seiner ersten Begegnung mit den Betriebsräten im Aufsichtsrat auf das Thema Verschwiegenheit wie folgt eingegangen zu sein: „Ich habe den Herren damals beim Eintritt [in den Aufsichtsrat, W. M.] gesagt: ‚Ob ich die Aufsichtsratsitzungen genau so führen werde wie früher, hängt von Ihnen ab. Wenn irgendwelche Indiskretionen oder etwas Derartiges vorkommt, werde ich die Sitzungen nur formell führen.‘ Bis jetzt haben wir nicht die geringsten Schwierigkeiten gehabt.“<sup>97</sup>

Nachdem in dem 2½stündigen Gespräch am 7. Dezember 1922 zwischen C. F. v. Siemens und Lübbe über die Kritik der Betriebsräte am Werksicherheits-

94 Aktennotiz über eine Besprechung zwischen Köttgen und Franke von der Direktion und Reichelt und Lübbe vom GBA, 18.11.1922, DGBA im AdsD, NL Lübbe 3.

95 So Lübbe in der Anhörung vor dem Enquete-Ausschuss des Reichstags (Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen, Sp. 68).

96 Aktennotiz über eine Besprechung C. F. v. Siemens mit Lübbe, 7.12.1922, SAA 4 Lf 549.

97 Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen, Sp. 285.

dienst, über die Anmeldung von Angestellten zu einer Kur und dem Wunsch des GBR, für die Mitwirkung an den Wohlfahrtseinrichtungen eine Kommission aus der Betriebsvertretung einzurichten, diskutiert worden war, kam Lübbe auf ein persönliches Anliegen zu sprechen. Er sprach „den Wunsch aus, dass es ihm gestattet werden möge, seine noch nicht ausreichenden Kenntnisse in den geschäftlichen Belangen zu vervollkommen“. Siemens sagte ihm sein grundsätzliches Einverständnis zu und bat ihm, sich im Bedarfsfalle an ihn zu wenden.<sup>98</sup>

Wenig später erhielt der Versuch Lübbes, sich einen guten Draht zu dem Aufsichtsratsvorsitzenden zu verschaffen, beinahe einen jähen Rückschlag. Siemens leitete dem Betriebsratsvorsitzenden des Dynamowerkes einen Briefwechsel über das Auftreten des Betriebsratsvorsitzenden des Charlottenburger Werkes und Mitglied des GBA, Johannes Kögler, im Erholungsheim Koserow auf Usedom im Juli d. J. mit dem Bemerkung zu, dass diese Vorgänge nicht geeignet seien, „mich in meinem Entgegenkommen Ihren einschlägigen Wünschen gegenüber zu bestärken“.<sup>99</sup> Kögler hatte bei seinem Aufenthalt die Leiterin der Erholungswerkes aufgefordert, die „schwarzrotgoldene Fahne“ zu hissen und die Metallarbeiter-Zeitung auf seine Kosten hin auszulegen, was der inzwischen eingeschaltete Leiter der SPA Burhenne in dem „Bestreben, dem Erholungsheim jede politische Betätigung fern zu halten“, jedoch nicht genehmigte.<sup>100</sup> Schon in dem Gespräch mit Lübbe am 7. Dezember hatte C. F. v. Siemens den Vorfall angesprochen und betont, „dass er schon im Geschäftsverkehr auf's Strengste jegliche politische Betätigung verboten habe; im besonderen Maße sei dieser Forderung aber in den Erholungsheimen Rechnung zu tragen. Er sähe sich, falls von Seiten der Belegschaft gegen diesen Standpunkt der Firma verstoßen würde, zu seinem Bedauern gezwungen, die Erholungsheime zu schließen.“<sup>101</sup>

Der Vorfall tat dem persönlichen guten Umgang zwischen C. F. v. Siemens und Erich Lübbe jedoch keinen Abbruch. Dies zeigte sich schon im Vorfeld der nächsten Aufsichtsratssitzung. Zwar schlug der Chef des Hauses den Wunsch des Betriebsrates ab, ihm die zur Beratung anstehende Bilanz rechtzeitig vor der Sitzung zuzustellen, „da hierdurch eine Beeinträchtigung der anderen Mitglieder eintreten würde“. Aber er kam dem Anliegen von Lübbe – wie auch der gleichen Bitte von Münsinger und Lehrling – mit großem Verständnis insofern nach, dass er den Arbeitnehmervertretern, die neu im Aufsichtsrat seien und „aus einem ganz anderen

---

98 Aktennotiz über eine Besprechung C. F. v. Siemens mit Lübbe, 7.12.1922, SAA 4 Lf 549; s. auch die Ausführungen Lübbes in: Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen, Sp. 69.

99 C. F. v. Siemens an Lübbe, o. D., SAA 4 Lf 549.

100 Baum an Burhenne, 26.7.1922; Burhenne an Baum, 27.7.1922; Burhenne an Kögler, 27.7.1922, SAA 4 Lf 549.

101 Aktennotiz über eine Besprechung zwischen C. F. v. Siemens und Lübbe, 7.12.1922, SAA 4 Lf 549.

Kreise den Aufsichtsrat angehören“, anbot, dass Direktor Max Haller bei einem persönlichen Termin die Bilanz vorstellt und erläutert.<sup>102</sup> Auch die „höflichst“ ausgesprochene Bitte Lübbes, die Anfang März stattfindende Leipziger Frühjahrmesse zu besuchen, um sich „persönlich einmal von der Art und Weise, wie unser Vorstand diese Arbeiten [die Auftragsakquirierung, W. M.] unterstützt und fördert, überzeugen“ zu können, erfüllte Siemens, indem er Lübbe hierzu Urlaub sowie einen Kostenzuschuss gewährte.<sup>103</sup>

Besprechungen zwischen C. F. v. Siemens und „Herrn Lübbe als Mitglied des Aufsichtsrates“ wurden nun zu einer festen Einrichtung. Nachdem Lübbe Ende März 1923 – wohl in Absprache mit seinem Aufsichtsratskollegen Eickelkamp – Siemens aufgesucht hatte, um ihm Wünsche und Beschwerden der TB vorzutragen,<sup>104</sup> gelang es ihm Mitte Mai, mit Siemens eine lang geforderte Vereinbarung über die Mitwirkung des GBR bei der Verwaltung der Wohlfahrtseinrichtungen zu treffen. Danach sollte „als Versuch“ eine kleine GBR-Kommission eingesetzt werden, die von der Firmenleitung über die vorhandenen Wohlfahrtseinrichtungen informiert wird und diesbezügliche Anregungen und Wünsche vortragen könne. Außerdem sollte die Firmenleitung mit der Kommission für diejenigen Wohlfahrtseinrichtungen, die unter die Bestimmungen des BRG fallen, beraten, wie die Mitwirkungsrechte umgesetzt werden können.<sup>105</sup>

In dieser Besprechung erhielt Lübbe vom Aufsichtsratsvorsitzenden zwei weitere persönliche Zugeständnisse: Siemens gestattete dem GBR-Vorsitzenden, die Statistik der SPA über die Kurzarbeit einzusehen, und außerdem erhielt er die Erlaubnis, „in den kommenden Wochen das Nürnberger Werk und die Porzellanfabrik Neuhaus zu besichtigen“.<sup>106</sup> Dies war für Lübbe ein doppelter Durchbruch: Zum einen bezeugte Siemens Lübbe gegenüber erstmals sein Vertrauen, Unternehmensunterlagen persönlich zu sichten; das mag er als einen Testfall angesehen haben, wie der Betriebsrat im Aufsichtsratsmitglied mit vertraulichen Unterlagen umgehen würde. Zum anderen setzte er sich über alle bisherigen Festlegungen hinweg und gewährte einem Betriebsrat die Möglichkeit, andere Betriebsstätten außerhalb Berlins zu inspizieren. Lübbe dankte ihm seine Erlaubnis damit, dass er Siemens nach seiner Rückkehr einen vierseitigen Bericht mit seinen Feststellungen und Anregungen für die Standorte sandte. Siemens las den Bericht, der nicht nur die sozialen Verhältnisse, sondern auch die wirtschaftliche Situation der Betriebe,

---

102 Lübbe an C. F. v. Siemens, 15.2.1923; Münsinger und Lehrling an C. F. v. Siemens, 15.2.1923; C. F. v. Siemens an Lübbe, 16.2.1923; C. F. v. Siemens an Münsinger und Lehrling, 19.2.1923, SAA 4 Lf 549.

103 Lübbe an C. F. v. Siemens, 2.3.1923; C. F. v. Siemens an Lübbe, 2.3.1923, SAA 4 Lf 549.

104 Besprechung zwischen C. F. v. Siemens und Lübbe, 28.3.1923, SAA 4 Lf 549.

105 Aktennotiz über eine Besprechung zwischen C. F. v. Siemens und Lübbe, 11.5.1923, SAA 4 Lf 549.

106 Ebd.

wie z. B. den Investitionsrückstau, kritisch beleuchtete, wohl mit Interesse, wie aus seinen Anmerkungen zu entnehmen ist.<sup>107</sup> Dieser Feedback scheint auch mit der Grund dafür gewesen zu sein, dass es nicht bei einer einmaligen Besichtigungstour von Lübbe blieb, sondern der GBR-Vorsitzende in den nächsten Jahren regelmäßig Produktionsstätten außerhalb von Berlin besuchte. So besichtigte er Anfang Mai 1924 mit Erlaubnis von Siemens die Papierfabrik in Wolfswinkel bei Eberswalde, die zur Deckung des Bedarfs an Isolierpapier für die Kabelherstellung 1917 von S&H gekauft worden war, sowie im Sommer 1926 einige TB.<sup>108</sup>

Im Sommer 1923 kam Lübbe auf sein Anliegen aus dem persönlichen Gespräch mit Siemens von Anfang Dezember 1922 zurück, „seine noch nicht ausreichenden Kenntnisse in geschäftlichen Belangen zu vervollkommen“. Schon im Frühjahr 1922 hatte er beim Hauptvorstand des DMV den Antrag gestellt, einen Lehrgang an der Akademie der Arbeit (AdA) an der Frankfurter Universität zu belegen.<sup>109</sup> Die AdA war im März 1921 auf Initiative von Hugo Sinzheimer gemeinsam vom Preußischen Staat und von den freien, christlichen und liberalen Gewerkschaften gegründet worden, um Arbeitnehmer in einem zehnmonatigen „studium generale“ zu Führungskräften in Unternehmen, Staat und Sozialinstitutionen zu qualifizieren. Da die Teilnehmerkapazitäten begrenzt waren, sah das Auswahlverfahren vor, dass sich die Teilnehmer über die Gewerkschaften bewerben mussten, die sie an die AdA entsandten und auch den Unterhalt für die Hörer und ihre Familien zahlten. Für Lübbe kam aus zeitlichen Gründen eine Teilnahme an dem ganzen Lehrgang über zehn Monate nicht in Frage. Er erreichte es aber mit Hilfe seines Ansprechpartners beim DMV, Dr. Norbert Einstein, der auch Referent an der AdA war, als einer der sechs „Gasthörer“ teilzunehmen, die im unter Mangel an ordentlichen Hörern leidenden „Inflationslehrgang“ von Mai 1923 bis Februar 1924 erstmals zugelassen wurden.<sup>110</sup> Im Juni 1923 – während eines großen Streiks im Siemens-Konzern<sup>111</sup> – nahm er an den wirtschaftlichen und juristischen Lehrgängen der AdA teil und

---

107 Lübbe, Bericht über die Besichtigung der Werksanlagen in Nürnberg, Sonneberg und Neuhaus, 1.6.1923, SAA 4 Lf 549.

108 Lübbe, Bericht über die Besichtigung der Papierfabrik Markgraff & Engel, Wolfswinkel, 3.5.1923, sowie Besprechungen zwischen C. F. v. Siemens und Lübbe, 4.5.1926 und 12.7.1926, SAA 4 Lf 549; Feldenkirchen, Siemens, S. 194.

109 Lübbe an Einstein, DMV, 5.5.1922, AdsD, NL Lübbe 9.

110 Megede, Auswirkungen, S. 90; Ernst Michel, Der Aufbau der Akademie der Arbeit; in: Die Akademie der Arbeit in der Universität Frankfurt am Mai 1921–1931, Frankfurt am Main 1931, S. 7–18; Otto Antrick, Die Akademie der Arbeit in der Universität Frankfurt a. M. Idee-Werden-Gestalt, Darmstadt 1966, S. 27 ff; Diether Döring, Ein vergessenes Stück Universitätsgeschichte; in: Forschung Frankfurt 2/2014, S. 149–152.

111 Industriegewerkschaft Metall (Hg.), Fünfundsiebzig Jahre Industriegewerkschaft 1891 bis 1966. Vom Deutschen Metallarbeiter-Verband zur Industriegewerkschaft Metall. Ein Bericht in Wort und Bild, Frankfurt am Main 1966, S. 248.

wurde von Siemens dafür beurlaubt. Am 6. Juli bat er C. F. v. Siemens in einem handschriftlichen Brief „um eine kurze Verlängerung (ca. 8 Tg.) des mir frdl. gewährten Urlaubs ..., da ich einigen Vorlesungen der Hochschule in Frankfurt, die im Rahmen der hiesigen Arbeiten liegen, beiwohnen möchte“. Der Chef des Hauses zeichnete an den Rand seines Schreibens sein „einverstanden“ und gab damit zum Ausdruck, dass er dem Bildungsstreben seines Gesamtbetriebsratsvorsitzenden nichts in den Weg legen wollte.<sup>112</sup>

Nach Lübbes Bildungsurlaub wurden die persönlichen Vieraugengespräche zwischen dem Chef des Hauses und dem Betriebsrat im Aufsichtsrat wieder aufgegriffen. Die meist zwei- bis dreistündigen Treffen fanden nun fast regelmäßig mehrfach jährlich statt, was zeigt, dass C. F. v. Siemens an einer intensiven Aussprache mit dem führenden Belegschaftsvertreter äußerst interessiert war und sich dafür auch die Zeit nahm.<sup>113</sup> Die Termine hatten gemäß der Doppelfunktion Lübbes als GBR-Vorsitzender und als Betriebsrat im Aufsichtsrat zwei Themenschwerpunkte: einzelne soziale Anliegen und Beschwerden aus den Betrieben, vor allem aber – wie es der Kommunikation zwischen zwei Aufsichtsräten entsprach – generelle Fragen zur Wirtschaftsentwicklung und Unternehmenspolitik, aber auch zur allgemeinen Politik. Die Protokolle dieser Gespräche vermitteln den Eindruck eines gegenseitigen höflichen und respektvollen Umgangs, der die gegensätzlichen Positionen der beiden Gegenspieler nicht ausblendete, aber Achtung vor der Rolle und Persönlichkeit des anderen dokumentierte. Natürlich stand das Verhältnis zwischen Firmenleitung und Betriebsräten mehrfach im Mittelpunkt. So regte Lübbe im Mai 1926 an, „man solle der Betriebsvertretung doch positive Aufgaben überweisen“. Dies bezog sich auf die freiwilligen sozialen Leistungen, bei denen Lübbe wünschte, den Betriebsrat weg von der bisher ausgeübten Kontrollfunktion hin zu einer stärkeren Gestaltungsfunktion zu positionieren. C. F. v. Siemens stimmte diesem Vorschlag generell zu.<sup>114</sup> Nicht immer waren die Anliegen Lübbes vom Erfolg gekrönt, aber oft endeten die Begegnungen damit, dass C. F. v. Siemens Prüfaufträge an seine Verwaltung erließ.

Dass sich bis Mitte der 1920er Jahre zwischen dem Aufsichtsratsvorsitzenden und dem GBR-Vorsitzenden ein besonderes Vertrauensverhältnis entwickelt hatte, wird anhand zweier Vorgänge deutlich. Anfang Dezember 1927 hielt es Wolf-Dietrich von Witzleben, Mitarbeiter des Personalreferenten Görz, wohl zu seiner Absicherung für nötig, eine Aktennotiz von einem Gespräch mit C. F. v. Siemens über die Aushändigung von Unterlagen an Lübbe festzuhalten. Danach erhielt Lübbe

112 Lübbe an C. F. v. Siemens, 6.7.1923, SAA 4 Lf 549.

113 Lübbe erklärte im Enquete-Ausschuss des Reichstages, dass die persönlichen Zusammenkünfte mit C. F. v. Siemens häufiger als die Aufsichtsratssitzungen stattfinden würden (Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen, Sp. 67).

114 Besprechung zwischen C. F. v. Siemens und Lübbe, 4.5.1926, SAA 4 Lf 549.

von der Personalabteilung ständig verschiedene Berichte und Statistiken, die er teils vor Ort einsah, teils aber auch für mehrere Tage mitnahm.<sup>115</sup> Witzleben ging „zweifelloso“ davon aus, dass der Betriebsratsvorsitzende diese Unterlagen in der Zwischenzeit abschreiben ließ. Er informierte C. F. v. Siemens darüber und äußerte seine Bedenken, dass Lübke so einerseits einen tiefen Einblick in den Aufbau des Siemens-Konzern erhalten könne und andererseits die Gefahr bestünde, „dass auf diesem Wege über Herrn Lübke unsere Belegschafts-Zahlen in unberufene Hände kämen“. Siemens sprach jedoch dem Betriebsrat sein Vertrauen aus: Er halte „Herrn Lübke persönlich für zuverlässig“, und habe „auch noch nie gemerkt ..., dass er ihm vertraulich mitgeteilte Zahlen nicht geheim halte“.<sup>116</sup> Wenige Wochen später war es Görz, der dem Aufsichtsratsvorsitzenden seine „gewisse Bedenken“ bezüglich der Erfüllung des Wunsches von Lübke mitteilte, für die anstehende Aufsichtsratssitzung, in der der Tagesordnungspunkt „Personalien“ verhandelt werden sollte, eine Übersicht über die Direktionsmitglieder und leitende Angestellten der SSW zu übermitteln. C. F. v. Siemens setzte sich über diese Bedenken hinweg und gab dem GBR-Vorsitzenden in einem persönlichen Gespräch Kenntnis über die Führungsstruktur und die geplanten Änderungen bei SSW.<sup>117</sup>

Es entsprach diesem Vertrauensverhältnis, dass zwischen den beiden Unternehmensrepräsentanten auch die Funktion der Betriebsräte im Aufsichtsrat erörtert wurde und bei dieser grundsätzlichen Diskussion auch Lübkes Gewerkschaftshaltung zur Sprache kam. Anlass war die Anhörung Lübkes durch den vom Reichstag eingesetzten Enquete-Ausschuss zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen, über die der GBR-Vorsitzenden F. C. v. Siemens am 1. November 1927 berichtete. Lübke sah den großen Vorteil des Aufsichtsratsentsendegesetzes darin, dass die Betriebsräte nun nicht mehr allein auf die Informationen der Unternehmensverwaltung angewiesen seien, sondern sich durch die „Mitarbeit im Aufsichtsrat und im besonderen auch durch die gelegentliche persönliche Aussprache mit dem Herrn Vorsitzenden der Aufsichtsräte“ einen besseren Überblick verschaffen und gleichzeitig auch „im Interesse der Arbeitnehmerschaft mehr ... erreichen“ könnten. Denn allein schon die Möglichkeit einer Berufung beim Aufsichtsratsvorsitzenden veranlasse die Verwaltung zu größerem Entgegenkommen. Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat hätten zu dem Vorsitzenden „volles

---

115 Diese Praxis resultierte aus einer Anfrage von Lübke an den Aufsichtsratsvorsitzenden von Ende März 1926, bei der Lübke um Einblick in die wöchentlich und monatlich erstellten Lohn- und Gehaltsstatistiken bat, um Nachfragen in Aufsichtsratssitzungen zu vermeiden. C. F. v. Siemens sagte daraufhin Lübke in einem persönlichen Gespräch zu, dass die SPA ihm Einsicht in die Zahlen geben würde (Lübke an Siemens, 30.3.1926, SAA 4 Lf 549).

116 Burhenne, Aktennotiz betr. Herrn Lübke, 8.12.1927, SAA 4 Lt 398–1.

117 Lübke an C. F. v. Siemens, 12.1.1928, sowie Vermerk von Görz für C. F. v. Siemens, 18.1.1928, SAA 4 Lf 549.

Vertrauen“, so dass „ein Zusammengehörigkeitsgefühl vorhanden wäre“. Auf die Feststellung von Siemens, dass Lübbe „mit dieser Feststellung kaum seine prinzipielle Haltung als Gewerkschafts-Vertreter in Einklang bringen könne“, erwiderte der GBR-Vorsitzende, „dass die Gewerkschaften nicht in ihrer grundsätzlichen Kampfstellung gegenüber dem Unternehmertum beharren könnten; sie müssten nach seiner Meinung vielmehr versuchen, durch die Verbindung mit den Vertretern der Arbeitnehmerschaft in den Aufsichtsräten stärkeren direkten Einfluss zu Gunsten der Arbeitnehmerschaft geltend zu machen.“<sup>118</sup> Siemens muss von diesem Bekenntnis des GBR-Vorsitzenden beeindruckt gewesen sein, zeugte es doch davon, dass Lübbe fähig war, jenseits der offiziellen Gewerkschaftspolitik in Abwägung der Unternehmenslage selbstständig Ziele für die betriebliche Praxis zu formulieren.

Auf der Basis dieses gegenseitigen Vertrauensverhältnisses kristallisierte sich in der ersten Hälfte der 1920er Jahren eine zentrale Achse der innerbetrieblichen Beziehungen zwischen C. F. v. Siemens und Lübbe heraus. Das lag zunächst daran, dass C. F. v. Siemens den internen Kommunikationsstrang zu dem GBR-Vorsitzenden weitgehend zu monopolisieren versuchte. Lübbe empfand, dass „die Vorstandsmitglieder meist sehr viel zugeknöpfter sind als der Vorsitzende des Aufsichtsrats selbst. Das mag daher kommen, daß Herr v. Siemens auch den Herren des Vorstandes Anweisung gegeben hat, nicht allzuviel darüber zu sprechen, weil er selbst die Fäden in der Hand behalten will.“ Für Lübbe stellte der Immediatzugang zum Aufsichtsratsvorsitzenden den Schlüssel für die besonderen sozialen Beziehungen bei Siemens dar: „Der besondere Wert der Vertretung im Aufsichtsrat liegt aber darin, daß dem Aufsichtsrat und vor allem dem Vorsitzenden Beschwerden über Mängel aus der Arbeitnehmerschaft direkt zu geleitet werden können und dadurch Schäden für die Gesellschaft vermieden werden. Schon allein diese Tatsache zwingt die Verwaltung, die Wünsche der Betriebsvertretungen mehr, als es früher der Fall war, auf ihre Berechtigung hin durchzuprüfen und evt. Mängel abzustellen.“<sup>119</sup> C. F. v. Siemens sah dies ähnlich. Im Aufsichtsrat – so führte er vor dem Enquete-Ausschuss des Reichstages aus – brächten die Betriebsratsmitglieder „eventuell Wünsche vor. Aber wenn sie wirkliche Wünsche haben, kommen sie gewöhnlich zu mir.“<sup>120</sup>

Das hervorstechende Kommunikationsverhältnis zwischen dem Chef des Hauses und dem GBR-Vorsitzenden sorgte dafür, dass der industrielle Klassenkonflikt bei Siemens in besonderer Weise institutionalisiert und versachlicht wurde. Selbst die bisher betriebsratskritische SPA sah nun die Arbeit der Betriebsräte in einem

118 Aktennotiz über eine Besprechung von C. F. v. Siemens mit Lübbe, 1.11.1927, SAA 4 Lf 549. Zur Anhörung von Lübbe im Enquete-Ausschuss s. Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen, Sp. 62–70.

119 Ebd., S. 66.

120 Ebd., S. 285.

neuen Licht. In ihrem Jahresbericht 1928/29 befand sie: „Das reibungslose Zusammenarbeiten mit den Betriebsvertretungen, deren Geschäftsführung z. Zt. noch zumeist in den Händen freigewerkschaftlicher Mitglieder liegt, gestaltete sich weiter günstig.“<sup>121</sup> Im folgenden Jahresbericht bezeichnete das Verhältnis zwischen Werksleitungen und Belegschaftsvertretungen sogar als „im allgemeinen gut“. Die SPA hob in diesem Zusammenhang besonders hervor, dass man „die Mitwirkung des Gesamtbetriebsrates bei der Einholung von Aufträgen in Anspruch genommen habe“ und „wegen der zu erwartenden weiteren Ausbreitung der gewerkschaftlichen Wirtschaftseinrichtungen ... die gelegentliche Mitwirkung der Arbeitnehmervertretungen bei der Auftragserteilung auch in Zukunft nicht ohne Bedeutung sein“ werde.<sup>122</sup>

Zuzustimmen ist deshalb dem Urteil, zu dem Wolfgang Zollitsch über die sozialen Beziehungen bei Siemens seit Mitte der 1920er Jahre gelangte: „Soziale Interessenkonflikte auf betrieblicher Ebene liefen nicht mehr als primär politische Konflikte um Emanzipation und Beteiligung ab, die Anerkennung als Interessenvertretung musste nicht mehr ständig neu erkämpft werden.“<sup>123</sup> Erich Lübbecke beschrieb diesen Versachlichungsprozess in der Betriebsratsarbeit später so: „Die Mehrzahl der Betriebsräte hat erkannt, daß das Betriebsrätegesetz nicht der Boden ist, auf dem die Klassenkämpfe ausgetragen werden, wenn sie es vielleicht bei der Schaffung desselben auch viele gewünscht haben. Sie haben aber erkannt, daß neben den parteipolitischen Kämpfen ..., die oftmals erst in weiter Zukunft ausgetragen werden oder in weiter Zukunft erst Erfolge zeitigen, doch in der Gegenwart Menschen leben mit ihren vielseitigen großen und kleinen Sorgen, die behoben werden sollen und die auch oftmals gerade durch die Tätigkeit der Betriebsvertretungen behoben werden können.“<sup>124</sup> Die innerbetrieblichen Beziehungen gestalteten sich – wie es das Internationale Arbeitsamt in seiner Studie von 1930 über Siemens hervorhob – dementsprechend „glatt und stetig“. Dafür sorgte auch die personelle Kontinuität unter den Betriebsräten, da ein beträchtlicher Teil der Belegschaftsvertretungen Jahr für Jahr wiedergewählt wurde.<sup>125</sup>

Diese personelle Kontinuität war auch bei den Betriebsräten im Aufsichtsrat festzustellen. Bestes Beispiel dafür war Erich Lübbecke, der elf Jahre lang seit dem Inkrafttreten des Aufsichtsratsentsendegesetzes im Jahr 1922 Mitglied im Kontrollgremium der SSW war. Eine Ausnahme bildete Arthur Reichelt, der als Angestelltenvertreter schon 1923 den ersten Betriebsrat Heinrich Eickelkamp im Aufsichtsrat bei SSW abgelöst hatte, da sich die fehlende Präsenz des Essener Betriebsrats bei

---

121 SPA, GB 1928/29, S. 35 f, SAA 15 Lc 774.

122 SPA, GB 1929/30, S. 21 f, SAA 10976; vgl. auch Schmidt, Ford, S. 212.

123 Zollitsch, Arbeiter, S. 147.

124 Lübbecke, Betriebsrat, S. 83.

125 IAA, Studien, S. 20.

den Entscheidungsprozessen im Berliner GBR als ein ernstes Kommunikationsproblem erwiesen hatte. Reichelt selbst verblieb allerdings nur knapp drei Jahre in diesem Amt. Er wurde aufgrund eines Urteils des Berliner Gewerbegerichts im Sommer 1926 gekündigt und verlor damit seine Betriebsratsämter; ihm wurde vorgeworfen, seine Betriebsratspflichten grob verletzt zu haben, indem er auf einer Versammlung des Vaterländischen Angestelltenvereins der Siemens-Werke den Vorstand beleidigt hätte.<sup>126</sup> Sein Nachfolger wurde der 1893 geborene Ernst Eckert, der seit November 1912 als Angestellter im Charlottenburger Werk arbeitete und dort seit 1920 Betriebsrat war. Auch er sollte – wie Lübbe dem Aufsichtsrat bis zum Frühjahr 1933 angehören.<sup>127</sup>

Eine ähnliche Kontinuität zeichnete den Aufsichtsrat von S&H aus. Zwar schied Gottlob Münsinger am 9. Februar 1927 aus, da er sein Amt als 2. Bürgermeister von Spandau antrat.<sup>128</sup> Seinen Platz im Aufsichtsrat nahm der 1894 geborene Otto Schmidt ein. Schmidt war im Oktober 1913 als Dreher im Wernerwerk eingestellt worden, wo er als bekannter Aktivist des DMV und SPD-Mitglied in den Betriebsrat gewählt wurde.<sup>129</sup> Aber der Angestelltenvertreter im Aufsichtsrat Lehrling wurde seit seiner ersten Wahl 10 Jahre lang wiedergewählt. Er schied im November 1932 aus und wurde von einem Angestellten aus dem Schaltwerk, Paul Kleinschmidt, abgelöst.<sup>130</sup>

### 8.3.3 Die generelle Praxis der Aufsichtsräte

Als die vier Siemens-Betriebsräte im November 1922 zum ersten Male in die Aufsichtsräte von S&H und SSW hinzustießen, trafen sie auf eine eingespielte Aufsichtsratspraxis, die sich seit der Jahrhundertwende herauskristallisiert hatte. Dabei war das Urteil, das EAG-Direktor Hugo von Maffei 1909 gefällt hatte, dass es in den Aufsichtsräten von S&H und SSW „anders zugehe, wie in anderen Aufsichtsräten“, weiter gültig.<sup>131</sup> Er spielte damit auf die dominierende Rolle des Chef der Hauses an, der als Delegierter der Aufsichtsräte direkt an der Geschäftsführung mitwirkte und so nicht nur gegenüber den anderen Aufsichtsratsmitgliedern einen außerordentlichen Informationsvorsprung besaß, sondern nach dem Urteil von

126 Beschluss des Gewerbegerichts Berlin, 25.7.1926, SAA 9907.

127 Eckert, Ernst, SAA Kartei Führungskräfte.

128 Münsinger, Gottlob, SAA Kartei Führungskräfte.

129 Schmitt, Otto, SAA Kartei Führungskräfte. Die Leitung des WW charakterisierte Schmidt nach seinem Nachrücken in den Aufsichtsrat äußerst positiv: „Schmidt ist ein anständiger Charakter, und das Zusammenarbeiten mit ihm wird sich zweifellos reibungslos gestalten. Wir sind bisher immer mit ihm gut ausgekommen.“ (Vermerk für von Pentz, 21.3.1927, SAA 4 Lf 549)

130 Kleinschmidt, Paul, SAA Kartei Führungskräfte.

131 Zitiert nach Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 427.

Jürgen Kocka auch „eher auf Seiten der Kontrollierten als der Kontrollierenden“ stand. Kocka hat hieraus auch gefolgert, dass durch die enge Verknüpfung von Familieneinfluss und Unternehmensverwaltung ein starker, effektiv kontrollierender Aufsichtsrat keineswegs im Interesse der Familie Siemens lag.<sup>132</sup> Vielleicht ist dies auch der Grund dafür, dass die Sitzungsfrequenz des Aufsichtsrates von S&H, die in der Konstituierungsphase des Konzern zwischen 1898 und 1902 noch bei 9,4 Terminen pro Jahr lag, in den folgenden Jahren bis zum Weltkrieg im Jahresdurchschnitt auf vier Sitzungen zurückging.<sup>133</sup> Daran änderte sich auch nach den Krieg grundsätzlich nichts: Zwischen Januar 1919 und Dezember 1933 fanden bei der S&H 56 Aufsichtsratstermine statt, so dass die jährliche Sitzungsfrequenz in diesen 15 Jahren bei 3,7 lag; bei der SSW lag sie etwas noch niedriger. Auch der Ablauf der Sitzungen, in denen die Aufsichtsräte von S&H und SSW in der Regel gemeinsam tagten, lief nach einem standardisierten Schema ab: Zu Beginn standen die Präsentation und Diskussion des Geschäfts- und Finanzberichtes. Es folgten die Genehmigung von Prokura und Handlungsvollmachten sowie der Investitionen, die der Vorstand auf Listen zusammengestellt hatte und dem Aufsichtsrat vorher zugeschickt hatte. In der Herbstsitzung beriet man die Bilanz.<sup>134</sup>

Aufgrund ihrer skeptischen Haltung gegenüber den Interessenvertretungen sah die SPA in dem Eintritt der Betriebsräte in den Aufsichtsrat für den Konzern zunächst keinen Vorteil. „Voraussichtlich wird auch auf diesem Wege versucht werden, Ansatzpunkte für eine Ausdehnung der Befugnisse der Betriebsvertretungen über das gesetzliche Mass hinaus zu gewinnen“, urteilte die SPA nach den Wahlen zum Aufsichtsrat im Sommer 1922.<sup>135</sup> Ein Jahr später zeigte sich die SPA weiterhin skeptisch, obwohl die Entsendung von Betriebsräten in die Aufsichtsräte für die Vorständen „bisher keine besonderen Schwierigkeiten verursacht“ habe. Die neuen Aufsichtsratsmitglieder würden – so mutmaßte die SPA – „ihren Hauptvorteil wohl darin [sehen], dass sie auf diese Weise eine Art Konzern-Betriebsvertretung besitzen“. Eine Hebung der Einsicht der Arbeitnehmer in wirtschaftliche Zusammenhänge sei aber kaum zu erwarten. Wenn auch vielleicht einzelne durch ihre Tätigkeit als Aufsichtsratsmitglied zu der Erkenntnis gelangen könnten, dass die Lösung zahlreicher Fragen doch nicht so einfach sei, wie sie es früher angenommen hätten, so dürften sie „aber kaum weder vor sich selbst, noch weniger gegenüber

---

132 Ebd., S. 428 f.

133 Dies ist darauf zurückzuführen, dass Roland Lücke, Aufsichtsratsmitglied von S&H und Direktor der Deutschen Bank, 1902 vorgeschlagen hatte, die Sitzungen des Plenums auf vier pro Jahr zu begrenzen, um die zeitliche Belastung der auswärtigen Mitglieder zu reduzieren (ebd., S. 421, 424 und 572).

134 SAA, Prot. AR u. VS S&H 1918–1922 und 1923–1933 sowie Prot. AR u. VS SSW 1920–1927 bzw. Prot. AR u. VS SSW AG 1927–1935.

135 SPA, GB 1921/22, S. 13, SAA 10976.

der Masse der Arbeitnehmerschaft den Mut finden, dies offen auszusprechen, weil sie sonst ihr Amt bald einbüßen würden“.<sup>136</sup>

Eine der ersten Anfragen der Betriebsräte zielte auf die Arbeitsweise der Aufsichtsräte. In einer wohl abgestimmten Aktion fragten am 2. März 1923 Lübke und sechs Tage später Münsinger und Lehrling – alarmiert durch die in manchen Unternehmen vorgenommenen Umgehungspraktiken – beim Aufsichtsratsvorsitzenden nach, ob in den Aufsichtsräten „für besondere Arbeitsgebiete Kommissionen oder Ausschüsse“ bestünden.<sup>137</sup> C. F. v. Siemens antwortete ihnen, dass es bei SSW keine Ausschüsse und Kommissionen gebe und bei S&H lediglich eine Kommission, die sich mit der Bilanz-Prüfung befasse. Darüber hinaus wies er aber die Betriebsräte ausdrücklich auf seine persönliche Vorrangstellung hin, indem er sie darüber informierte, dass der Vorsitzende des Aufsichtsrates diesem als sein Delegierter den Vorständen gegenüber in allen dem Aufsichtsrat vorbehaltenen Rechten vertrete.<sup>138</sup> Dieses Recht hatte sich C. F. v. Siemens für die SSW in der Sitzung des Aufsichtsrates im Juli 1922 – also vor Eintritt der Betriebsräte in das Gremium – nochmals bestätigen lassen.<sup>139</sup>

### 8.3.4 Der erste Konflikt: Kündigungen im Herbst 1923

Am 30. August 1923 wurde der GBR von der Konzernleitung mit der Ankündigung konfrontiert, dass aufgrund der finanziellen Lage erhebliche Einschränkungen der Beschäftigung notwendig seien. Die Arbeitszeit der Arbeiter müsse weiter gekürzt, und alle Angestellten müssten vorsorglich aufgrund der für sie geltenden tarifvertraglichen Kündigungsfrist von einem Monat noch am gleichen Tage zum September-Monatsende gekündigt werden. Auf diesen Paukenschlag reagierten die Betriebsräte – in Ermangelung alternativer rechtlicher Maßnahmen – mit einem Überraschungscoup: Nach einer ergebnislosen Besprechung von Lübke und Kögler mit Köttgen, Burhenne und Bolz<sup>140</sup> beauftragte der GBR die betrieblichen Aufsichtsratsmitglieder, eine Aufsichtsratssitzung einzuberufen. Am 8. September wandten sich Münsinger und Lehrling an C. F. v. Siemens mit der Bitte, eine Sitzung des Gremiums anzusetzen, „die lediglich den Zweck haben soll, Aufklärung über

136 SPA, GB 1922/23, SAA 10976.

137 Lübke an C. F. v. Siemens, 2.3.1923, und Münsinger/Lehrling an C. F. v. Siemens, 8.3.1923, SAA 4.Lf 549.

138 C. F. v. Siemens an Lübke bzw. Münsinger und Lehrling, 10.3.1923, SAA 4 Lf 549. Die Bilanz-Prüfungs-Kommission war 1909 auf Initiative von Roland Lücke, dem Vertreter der Deutschen Bank im Aufsichtsrat, initiiert worden (Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 423 f).

139 64. Sitzung des AR des SSW, 11.7.1922, SAA, Prot. AR u. VS SSW 1920–1922.

140 Aktennotiz über eine Besprechung von Lübke und Kögler mit Köttgen, Burhenne und Bolz, 8.9.1923, DGBA im AdSD, NL Lübke 3.

die vorgenommenen und evtl. noch beabsichtigten Maßnahmen des Vorstandes zu geben“. Zwar erkenne man, „dass die Vorstände großer Gesellschaften durch die rapid fortschreitende Geldentwertung in große Schwierigkeiten geraten“ seien, aber die Lebenshaltung der Arbeitnehmer sei schon jetzt so schwierig, dass die Auswirkungen eines solchen Beschlusses die schlimmsten Folgen nach sich ziehen müsse. Aufgrund der vom Vorstand vorgetragenen Daten seien die Betriebsräte nicht von der Notwendigkeit derartig tiefgreifender Beschlüsse überzeugt, zumal die Direktion des WW den Betriebsräten mitgeteilt habe, dass die S&H noch genügend Aufträge habe.<sup>141</sup> Vielleicht hatte der GBR noch die Situation von Ende 1921 vor Augen, als die Geschäftsführung von SSW mit einer geplanten Entlassungswelle gescheitert war, da das Demobilisierungsamt die Entlassung der besser verdienenden Arbeiter verlangt hatte; dies war aber von dem Vorstand als kontraproduktiv abgelehnt worden, da er die Ansicht vertrat, dass „die Bessergestellten in der Regel auch die Tüchtigeren“ seien. Erst nach langen Verhandlungen mit den Betriebsräten war schließlich ein Kompromiss durch eine deutliche Arbeitszeitverkürzung gefunden worden.<sup>142</sup>

Weder das HGB von 1897 noch die Gesellschaftsverträge von Siemens sahen ein Initiativrecht für einzelne Aufsichtsratsmitglieder vor, eine Aufsichtsratssitzung einzuberufen, so dass die Aktion der Betriebsräte von Anfang an zum Scheitern verurteilt war. Dennoch war die Konzernspitze bereit, den betrieblichen Aufsichtsratsrepräsentanten halbwegs entgegenzukommen, um aufsehenerregende Konflikte zu vermeiden. Man einigte sich schließlich auf ein Treffen des Aufsichtsratsvorsitzenden, der Vorstandsvorsitzenden von S&H sowie SSW sowie den Betriebsräten im Aufsichtsrat Münsinger, Lehrling und Lübbe am 18. September. Die Betriebsräte des WW, von denen die Initiative ausgegangen war, präzisierten in einem Schreiben am 15. September ihre Informationswünsche und ergänzten – halbwegs entschuldigend – dass sie hoffen, „im Hinblick auf die Verantwortung, die uns der § 246 des HGB auferlegt, ... keine Fehlbitte getan zu haben“.<sup>143</sup>

Wenige Tage vorher, am 12. September, hatte der Chef des Hauses mit den Direktoren in einer gemeinsamen Vorstandssitzung die finanzielle Krisensituation beleuchtet und den einzuschlagenden Kurs festgelegt. Als Gründe für die außerordentliche Krisensituation wurden zum einem ein drastischer Anstieg von Löhnen und Gehältern, die in den letzten Monaten den Fakturen davongelaufen seien, zum anderen der rückläufige Zahlungseingang der deutschen Kundschaft ausgemacht,

---

141 Münsinger und Lehrling an C. F. v. Siemens, 8.9.1923, SAA 4 Lf 459. Von Lübbe ist ein entsprechendes Schreiben nicht überliefert, aber in der Besprechung am 18.9.1923 wird explizit hervorgehoben, dass alle drei Betriebsräte im Aufsichtsrat die Bitte gegenüber C. F. v. Siemens ausgesprochen hatten.

142 62. Sitzung des Aufsichtsrates der SSW, 1.12.1921, SAA Prot. AR u. VS SSW 1029–1922.

143 Münsinger und Lehrling an C. F. v. Siemens, 15.9.1923, SAA 4 Lf 549. Der § 246 HGB regelte die Überwachungspflicht des Aufsichtsrates.

so dass insgesamt das „Missverhältnis zwischen Ausgaben und Einnahmen ständig gewachsen sei“. Nur dadurch, dass im großen Umfang Devisenschulden aufgenommen worden seien, habe man schlimmeres vermeiden können. Einsparmaßnahmen außerhalb des Personals wurden nur noch begrenzt gesehen; die großen Neubauten seien fertiggestellt, lediglich die Warenbestände sollten auf ein Mindestmaß herabgesetzt werden. Durch eine Betriebseinschränkung mittels einer Verkürzung der Wochenarbeitszeit auf bis zu 24 Stunden bei den Arbeitern sollte eine Ersparnis von bis zu 15 Prozent in der Produktion erreicht werden. Darüber hinaus sollten den schon jetzt als entbehrlich gemeldeten Angestellten aufgrund des schon erfolgten allgemeinen Kündigungsschreibens zum 30. September gekündigt werden; weitere Angestellten, die aufgrund der weiteren Betriebseinschränkung entbehrlich würden, sollten zum Ende Oktober gekündigt werden.<sup>144</sup>

Die 2½stündige Aussprache am 18. September mit den Betriebsräten im Aufsichtsrat verlief ohne große Kontroversen. C. F. v. Siemens eröffnete die Besprechung mit der Erklärung, dass er den Wunsch der Betriebsräte nach einer Aufsichtsratssitzung durchaus verstehe, „er es jedoch für zweckmäßiger“ halte, ihnen persönlich Aufklärungen zu geben. Er schilderte daraufhin die wirtschaftliche Situation des Siemens-Konzern, insbesondere die zunehmende Diskrepanz zwischen Zahlungsaus- und -einzügen. Die Betriebsräte stellten Fragen zur wirtschaftlichen Lage und zum weiteren Vorgehen, konkrete Forderungen verzeichnet das Protokoll jedoch nicht.<sup>145</sup>

Am Schluss der Besprechung sprach der Aufsichtsratsvorsitzenden die von Münsinger und Lehrling ihm gegenüber ausgesprochene Bitte an, die Frankfurter Internationale Messe zu besuchen. C. F. v. Siemens „empfahl ihnen, ... diesen Wunsch zurückzustellen“, da dort keine Technik ausgestellt würde, verwies aber auf die Leipziger Messe im kommenden Frühjahr.<sup>146</sup> Damit eröffnete er das Tor zu einer dauerhaften Praxis für die Betriebsräte im Aufsichtsrat: Nachdem v. Siemens im Februar 1924 die Genehmigung erteilte, wurde der Besuch der Leipziger Messe durch die BiA zu einer jährlichen Einrichtung.<sup>147</sup>

Die Konzernleitung nutzte das Ende der Inflation zu einer grundlegenden Wende in der Personalpolitik. In der Aufsichtsratssitzung vom 14. November 1923 hatte C. F. v. Siemens den Fokus besonders auf die beschäftigten Angestellten gelegt und das Ziel genannt, ihre Zahl auf das Vorkriegsverhältnis „herab zu drücken“. Dafür gab es drei Gründe: Erstens war es tariflich für die Arbeiter möglich, die Arbeitszeit flexibler zu gestalten, insbesondere Kurzarbeit einzuführen, zweitens galten für die Angestellten in Gegensatz zu den Arbeitern bindende Kündigungsfristen von

144 Gemeinsame Vorstandssitzung von S&H und SSW, 12.9.1923, SAA, Prot. AR u. VS S&H 1923–1933.

145 Aktennotiz über eine Besprechung am 18.9.1923, SAA 4 Lf 459.

146 Ebd.

147 Münsinger und Lehrling an C. F. v. Siemens, 16.9.1923 bzw. 21.2.1924, SAA 4 Lf 549.

mindestens einem Monat und drittens war während der Inflationszeit die Zahl der Angestellten überproportional zu der der gewerblichen Mitarbeiter angestiegen. Die Firmenleitung erwartete deshalb nicht zu Unrecht, dass durch die Rückkehr zu einer stabilen Währung insbesondere die Lohn-, Personal- und Fakturen-Büros durch die wegfallenden Zahlungstermine, Buchungen und vereinfachten Berechnungen erheblich entlastet würden. Der Aufsichtsratsvorsitzende wurde in seiner Strategie insbesondere von den Bankenvertretern in den Aufsichtsräten nachdrücklich unterstützt, aber nach den vorangegangenen internen Diskussionen mit dem Vorstand konnte sich auch die Arbeitnehmerbank den Argumenten nicht verschließen, so dass Erich Lübke nur noch den Wunsch aussprechen konnte, dass „bei den wohl unvermeidlichen Entlassungen“ die „sozialen Verhältnisse der einzelnen in Betracht kommenden Personen“ möglichst weitgehend berücksichtigt werden.<sup>148</sup>

Die Folge des neuen beschäftigungspolitischen Kurses – letztlich unvermeidbare Folge des konjunkturellen Abschwungs seit dem Übergang zur galoppierenden Inflation im Spätsommer 1922 – war ein drastischer Schnitt beim Personal: Zwischen September 1923 und September 1924 sank die Zahl der Arbeiter in den Berliner Siemens-Betrieben von 61.186 auf 59.158, der der Angestellten sogar von 25.782 auf 22.490. Damit war zwar das angestrebte Ziel des Vorkriegsniveaus nicht annähernd erreicht – im Juli 1914 waren in den Berliner Siemensbetrieben 42.558 Arbeiter und 14.799 Angestellten beschäftigt gewesen<sup>149</sup> –, aber mit Hilfe des Personalabbaus und tarifpolitischer Entlastungen, die aufgrund der Schwächung der Gewerkschaften mit dem Zugeständnis unbezahlter Überstunden und dem Einfrieren der Gehälter im Jahr 1924 erreicht werden konnten,<sup>150</sup> gelang es den Berliner Unternehmen, wirtschaftlich und politisch gestärkt aus der Inflationskrise herauszukommen.

### 8.3.5 Bekämpfung der Fluktuation – Personalpolitik während der Stabilisierungsphase 1924–1928

Die mit dem Ende der Inflationszeit eingeschlagene Beschäftigungspolitik entwickelte sich bei Siemens in der Stabilisierungsphase zu einer Achterbahn schwankender Belegschaftszahlen. Phasen des Personalabbaus und des Personalaufbaus wechselten sich bis 1926 im Jahresrhythmus ab, bis dann in den folgenden drei Jahren ein relativ stetiger Zuwachs von Arbeitskräften erfolgte.

Dieser Schlingerkurs war nicht Ausdruck einer Unsicherheit der Konzernspitze über die wirtschaftlichen Perspektiven, sondern Folge der weiter betriebenen

---

148 Gemeinsame Sitzung des Aufsichtsrates S&H und SSW, 14.11.1923, SAA Prot. AR u. VS S&H 1923–1933.

149 SPA, GB 1923/24, S. 7, SAA 10976.

150 Witzleben, Tarifvertrag, S. 77 und 82.

flexiblen Beschäftigungspolitik, die die Schwankungen des Umsatzes zu Lasten der Beschäftigten nachvollzog; zusätzlich negativ wirkten sich die Rationalisierungserfolge auf die Mitarbeiterzahlen aus. Resultat war eine äußerst instabile Beschäftigungssituation bei den Arbeitern, wobei insbesondere Frauen „die konjunkturelle Manövriermasse abgaben“.<sup>151</sup>

Tab. 2 Berliner Belegschaft von S&H und SSW<sup>152</sup> (jeweils Ende Juli)

	S&H	SSW	Summe
1923	29.468	30.888	60.356
1924	27.610	28.984	56.594
1925	29.704	32.821	62.525
1926	25.803	24.874	50.677
1927	25.519	30.907	56.426
1928	29.730	36.763	66.493
1929	32.005	33.759	65.764

Es war die Beschäftigungspolitik der Siemens-Werke, die Erich Lübke Mitte Mai 1925 in seiner Rolle als „Mitglied des Aufsichtsrates als Arbeitnehmervertreter“ zu einer umfangreichen Eingabe an C. F. v. Siemens bewog, in der er vor den aus seiner Sicht drohenden Gefahren warnte, „die mit aller Bestimmtheit zu erwarten sind, falls es nicht gelingt, Mittel und Wege zu finden, um den Belegschaftswechsel einzuschränken“. Im Mittelpunkt seiner Argumentation stand die Exportorientierung des Siemens-Konzerns – für den Aufsichtsratsvorsitzenden ein Markpunkt der strategischen Ausrichtung. Deutschland – so Lübke – werde seine Stellung auf dem Weltmarkt nur zurückerobern, wenn es die Fabrikate anderer Länder durch qualitativ bessere Produkte verdränge. Die dafür notwendige Qualitätsarbeit sei aber nur zu erreichen, wenn die Siemensbetriebe über einen soliden Stamm von Facharbeitern verfügten. Dafür sei aus seiner Sicht die Bekämpfung der hohen Fluktuation notwendig, für die er zwei Ansatzpunkte sah: eine bessere Verkehrsanbindung für die in der Berliner Randlage angesiedelten Werke sowie eine bessere Vergütung. Die ungünstige Lage der Siemensbetriebe zu den Wohngebieten der Belegschaft bedeute für den größten Teil der Belegschaft zu der reinen Arbeitszeit noch eine Wegezeit von zwei Stunden, „wodurch eine starke Belastung der persönlichen Freiheit der Arbeitnehmer eintritt“. Er plädierte daher nachdrücklich, Siemensstadt an den Berliner Schnellbahnring anzubinden. Als „erstes Mittel zur Bekämpfung der Fluktuation“ sah er allerdings „die Frage des Verdienstes“. Der VBMI habe seit Jahren den Lohn auf einer außerordentlich niedrigen Stufe gehalten, so dass es kleineren Firmen gelungen sei, mit Hilfe von Zuschlägen von bis

151 Ebd., S. 534.

152 Homburg, Rationalisierung, S. 375 f.

zu 100 Prozent Beschäftigte abzuwerben. Die Folge der starken Fluktuation seien erhebliche Anlernkosten bei den neu angestellten Mitarbeitern und eine sinkende Qualität der erzeugten Produkte. Deshalb sei es notwendig, die Lohnposition der Mitarbeiter deutlich zu verbessern.<sup>153</sup>

Dass Lübbes Beobachtungen mit der Realität übereinstimmten, gab die SPA in ihrem Bericht über das Geschäftsjahr 1924/25 unumwunden zu: Die hohe Fluktuation von bis zu 7 Prozent pro Woche im Sommer 1925 hänge zusammen „mit der allgemein günstigen Beschäftigung in der Berliner Metallindustrie, die von der Arbeiterschaft ausgenützt würde; im größeren Umfange strebten die Arbeiter jeweilig der Stelle zu, wo etwas höhere Löhne gezahlt wurden.“<sup>154</sup> In der von C. F. v. Siemens angeforderten Stellungnahme der SPA zu dem Schreiben von Lübbe bestätigte Burhenne daher auch das Problem der hohen Fluktuation in der Arbeiterschaft. Sie habe in den Berliner Betrieben erheblich zugenommen: Betrug der Arbeiterwechsel in der Vorkriegszeit jährlich noch 62 Prozent der durchschnittlichen Belegschaft, so habe er sich im letzten Halbjahr 1924 mit 68 Prozent der Belegschaft mehr als verdoppelt. Burhenne stufte die unternehmerischen Möglichkeiten, die Fluktuation zu bekämpfen, insgesamt aber als gering ein. Eine allgemeine Lohnerhöhung als Heilmittel gegen die Fluktuation – wie sie Lübbe gefordert hatte – lehnte er ab, da man im Lohnwettbewerb mit den kleineren Firmen, die nicht dem VBMI angehörten, auf Dauer nicht mithalten könne. Vielmehr sei eine größere Lohn-Differenzierung nach Leistung und größerer Berücksichtigung der Sozialverhältnisse, insbesondere des Alters und des Familienstandes, nötig. Bestimmte Härten und Unannehmlichkeiten, die für die Arbeitnehmer mit der Beschäftigung in Siemensstadt verbunden seien, könnten in absehbarer Zeit kaum beseitigt werden. Nach Erhebungen der SPA bedeute der An- und Abmarschweg für jeden der rund 57.000 Beschäftigten einen durchschnittlichen Zeitaufwand von zwei Stunden und sechs Minuten. Lediglich fünf Prozent der Belegschaftsmitglieder wohnten in der Nähe der Werke. Trotz fortgesetzter Bautätigkeit könne Siemens aufgrund der hohen Kosten neue Werkwohnungen nicht im erforderlichen Maße zur Verfügung stellen. Erleichterung könne lediglich das von Lübbe erwähnte Verkehrsprojekt bringen, das die Wegezeiten um 20 Prozent verringern werde.<sup>155</sup> Zum Schluss setzte Burhenne einen neuen Akzent und verwies auf die „Wohlfahrtseinrichtungen“, die einen Anreiz für den Arbeitnehmer darstellten, an seiner Arbeitsstelle zu verbleiben. Zwar seien die Gesamtaufwendungen in ihrer absoluten Höhe beträchtlich; sie hätten im letzten Geschäftsjahr bei 3,8 Millionen Mark gelegen. Verglichen mit der gegenüber dem Vorkriegsstand um ca. 71 Prozent gestiegenen Belegschaft – so

---

153 Lübbe an C. F. v. Siemens, 14.5.1925, SAA 4 Lf 549.

154 SPA, GB 1924/25, S. 9 f, SAA 10976.

155 Die vom Konzern finanzierte viereinhalb Kilometer lange „Siemensbahn“ vom S-Bahnhof Jungfernhede nach Gartenfeld wurde 1929 in Betrieb genommen.

gab Burhenne zu bedenken – „müssen diese Einrichtungen freilich, zumal bei der allgemeinen Notlage, in mancher Hinsicht unzugänglich erscheinen“. Sie betrügen pro Kopf und pro Stunde berechnet lediglich 1,6 Pfennig. Sein Fazit war deshalb: „Während eine generelle Lohnaufbesserung um diesen Betrag für die Besserung der wirtschaftlichen Lage des Arbeitnehmers ohne Bedeutung wäre, so würde doch eine entsprechende Erhöhung der Mittel für Wohlfahrtszwecke ein vermutlich sich auch auf den Belegschaftswechsel auswirkendes Ergebnis haben. Selbstverständlich muss die Inanspruchnahme der Wohlfahrtseinrichtungen an ein gewisses Mass ununterbrochener Dienstzeit gebunden werden.“<sup>156</sup> Burhenne bekannte sich damit als ein harter Verfechter des lohnpolitischen Kurses des VBMI, an der Lohn- und Gehaltsfront auch innerbetrieblich keine Konzessionen zuzulassen, verwies aber auf die lange Tradition betrieblicher Sozialleistungen bei Siemens, für die sich angesichts des wachsenden finanziellen Spielraums in der Stabilisierungsphase neue Gestaltungsmöglichkeiten eröffneten.

### 8.3.6 Abschlussprämie: Die Einführung einer neuen Sozialleistung und die Aufwertung der Facharbeiter

Aus den Akten geht nichts über eine Aussprache zwischen Lübke und C. F. v. Siemens über die lohnpolitische Initiative des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden hervor; sie stellte aber nur einen ersten Vorstoß dar, den Lübke angesichts verbesserter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen setzte. Kurz vor Jahresende 1925 unternahm Lübke einen weiteren Versuch. Er trug dem Siemens-Chef „den von vielen Arbeitern und Angestellten ihm gegenüber vielfach geäußertem Wunsch auf Weihnachtsgratifikationen“ vor. „Dieser Wunsch sei besonders in den T.B.'s laut geworden, wo die Ausschüttung von Beteiligungen bis zu den Normalbeteiligten einschließlich bekannt wäre, während die nachgeordneten Stellen keine Beteiligung erhielten.“ Obwohl F. C. v. Siemens Lübkes Optimismus über die Wirtschaftslage nicht teilte, sagte er eine Prüfung des Wunsches zu.<sup>157</sup>

Lübke sprach damit eine traditionsreiche Regelung im Siemens-Konzern an: die leistungsorientierte Gewinnbeteiligung. Sie war in den 1850er Jahren durch Werner von Siemens für die Angestellten und einen Teil der (im Zeitlohn) beschäftigten Arbeiter als sog. Inventurprämie eingeführt worden. Die Höhe dieser Prämien war zunächst abhängig vom Reingewinn; zeitweise wurden fünf Prozent des Unternehmensgewinns an den Teilnehmerkreis verteilt. Nach 1890 wurde die Berechnungsbasis umgestellt, und die Zusatzvergütung wurde eine Dienstaltersprämie,

156 Vermerk von Burhenne, SPA, 20.5.1925, SAA 4 Lf 549.

157 Aktennotiz über eine Besprechung von C. F. v. Siemens, Lübke und Reichelt, 21.12.1925, SAA 4 Lf 549.

die nach ihrem Auszahlungszeitpunkt am Weihnachtsabend von den Beschäftigten auch Weihnachtsgratifikation genannt wurde. 1907 erließ die Unternehmensleitung eine allgemeine Regelung für diese Gratifikation, die vier feste Dienstaltersklassen umfasste, die oberste für Obermonteure bis Meister. Im Angestelltenbereich existierten daneben noch zwei Gruppen mit unterschiedlichen Gewinnbeteiligungszusagen: Den leitenden Angestellten, den „Tantiemisten“, standen gemäß ihrem Arbeitsvertrag Tantiemen zu, deren Höhe prozentual vom Gewinn des Gesamt- und eines Teilgeschäftes des jeweiligen Unternehmens festgelegt war, während die „Beteiligten“, eine weitere kleine Gruppe von Beamten unterhalb der Tantiemisten, eine Beteiligung am Reingewinn erhielten, die am Schluss jedes Geschäftsjahres individuell bemessen wurde. Nach der Jahrhundertwende verloren aber diese Sonderzahlungen ihren Charakter der Erfolgsabhängigkeit. Während die Tantieme nur noch den Spitzenmanagern, den Direktoren und späteren Vorständen, vorbehalten blieb und die „Beteiligung“ von der Unternehmensleitung nach freien Ermessen an die Angestellten verteilt wurde, wandelte sich die Inventurprämie zum vertraglich festgeschriebenen 13. Monatsgehalt für die Angestellten. Durch die ersten Tarifverträge im Jahr 1919 wurden die Lohn- und Gehaltsstrukturen grundlegend neu geordnet; die bisherigen Sondervergütungen entfielen nun zum größten Teil, lediglich für die außertariflichen Angestellten blieben Prämien und Beteiligungen erhalten.<sup>158</sup> Dies galt insbesondere für die Angestellten in den Vertriebsfilialen der SSW, den TB. Eine aufgrund der Anfrage von Lübke im Dezember 1925 erstellte Analyse des Personalreferats kam zu dem Ergebnis, dass von den 3.675 Angestellten der TB 857, also 23,6 Prozent, eine individuelle Erfolgsbeteiligung besaßen.<sup>159</sup> Für die Arbeiter galt für Inventurarbeiten eine Sonderregelung, die noch vor dem Weltkrieg eingeführt worden war: Wer direkt an der Inventur beteiligt war, erhielt einen Lohnzuschlag von 5 Pfg. pro Stunde. Dieses Verfahren wurde auch nach dem Krieg weitergeführt, auch wenn der GBA schon 1920 eine Inflationsanpassung forderte.<sup>160</sup>

Lübkes Vorstoß zur Neueinführung einer Weihnachtsgratifikation hatte einen – wenn auch zunächst nur bescheidenen – Erfolg. Ende 1925 wurde an einen kleinen Kreis von Angestellten eine Prämie ausgezahlt.<sup>161</sup> Es dauerte aber noch ein Jahr, bis die unternehmensinterne Diskussion um Gewinnzulagen für die Beschäftigten einen neuen Schwung bekam. Nachdem im Verlauf des Jahres 1926 die Vorstandseinkommen neu geordnet worden waren, beschloss die Firmenleitung aufgrund der

---

158 Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 261–265; Christoph Conrad, Erfolgsbeteiligung und Vermögensbildung der Arbeitnehmer bei Siemens (1847–1945), Stuttgart 1986, S. 60 ff.

159 Vermerk von Witzleben, Dez. 1925, SAA 4 Lf 549.

160 Niederschrift über eine Besprechung des Personalreferats mit dem GBA, 29.7.1920, DGBA im AdSD, NL Lübke 3.

161 Gemeinsame Vorstandssitzung S&H und SSW, 2.12.1926, S. 3, SAA Prot. AR u. VS S&H 1923–1933.

Ausarbeitungen des Leiters des Personalreferats Hermann Görz, das Beteiligungssystem für die „Gruppe der gehobenen und Oberbeamten“ – also der höheren und leitenden Angestellten – auf eine neue, einheitliche Basis zu stellen. Es wurde wieder ein Bezug zum Unternehmensgewinn hergestellt, indem die Gewinnbeteiligung – wie bei den Tantiemen der Vorstände und Aufsichtsräte – sich an der Dividende orientierte. Gleichzeitig beschlossen die Vorstände, dass – „wie im Vorjahr“ – eine Weihnachtsgratifikation zur Verteilung gelangen sollte.<sup>162</sup>

In dem Vier-Augen-Gespräch mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden am 1. November 1927 fragte Lübke nochmals nach, ob in der Zwischenzeit eine Entscheidung über eine generelle Weihnachtsgratifikation für die Arbeitnehmerschaft getroffen worden sei. C. F. v. Siemens verwies darauf, dass Burhenne von der SPA mit den Vorarbeiten dazu betraut sei, Ergebnisse aber noch nicht vorlägen. Er selbst sei – wie Lübke wisse – „nach wie vor grundsätzlich ein Freund einer solchen Zuwendung ..., allerdings in Anlehnung an die Einrichtungen seines Vaters in der Form von Inventurprämien.“<sup>163</sup> Damit lag unausgesprochen ein gewisser Dissens zwischen den Vorstellungen der beiden Akteure: Während Lübke an eine feststehende Zahlung zu Weihnachten – quasi eine 13. Monatsvergütung – dachte, schwebte Siemens eine jährlich schwankende, in Abhängigkeit zum Geschäftsergebnis festzulegende Prämie vor, deren Gewinnverteilungscharakter aber von den freien Gewerkschaften grundsätzlich abgelehnt wurde.<sup>164</sup>

Nur drei Tage später traf sich C. F. v. Siemens mit Burhenne, um mit ihm den von der SPA erarbeiteten Entwurf einer Inventurprämie zu erörtern. Dabei geriet die Frage der Einbeziehung der Arbeiter schnell in den Mittelpunkt. Die SPA hatte in ihrem Entwurf – im Gegensatz zu den sehr differenzierten Bestimmungen für die Angestellten – für die Arbeiter nur zwei, lediglich nach der Dienstzeit unterschiedenen Sätze (10 bzw. 20 Dienstjahre) vorgesehen. Mit der Begründung, dass er sich „der allgemeinen Unterschätzung der Facharbeiter“ nicht anschließe, forderte v. Siemens, die qualifizierten Arbeiter stärker hervorzuheben, insbesondere im Verhältnis zu den Angestellten der unteren Gruppen. Die Facharbeiter sollten seiner Ansicht nach 25 Prozent mehr erhalten als die übrigen Arbeiter.<sup>165</sup>

Für Burhenne und die SPA war diese Wendung durchaus überraschend, sie sahen sich damit konfrontiert, dass die Aufwertung der Facharbeiter zu einem Grundanliegen des Firmenchefs geworden war. Schon bei der Neufestlegung der Prämien für die Jubilare im Dezember 1927 hatte Siemens eine Nivellierung des

162 Ebd., S. 2 f; Conrad, Erfolgsbeteiligung, S. 74 f.

163 Aktennotiz über eine Besprechung C. F. v. Siemens mit Lübke, 1.11.1927, SAA 4 Lf 549.

164 Georg Flatow, Betriebsrätegesetz vom 4. Februar 1920, Berlin 1922<sup>3</sup>, S. 16.

165 Niederschrift über eine Besprechung über die Gewährung von Inventurprämien, 3.11.1927, SAA 4 Lt 398–1.

Arbeiter-Angestellte-Unterschieds durchgesetzt.<sup>166</sup> Ein halbes Jahr später trat er für die Heraufsetzung der Pensionen für Facharbeiter ein, um „die Unterschätzung der Handarbeit“ zu bekämpfen. Er könne nicht einsehen, „warum ein Schreiber die doppelte Pension eines qualifizierten Handarbeiters bekommen soll“. Zur Begründung griff er nun das Hauptargument aus Lübbes Eingabe vom Mai 1925 auf: „Auf einer guten Arbeiterschaft beruht die Güte der Fabrikation und unser Ruf.“<sup>167</sup> Beides – die Einführung der Abschlussprämie und die Anhebung der Pensionen – bedeutete für die Facharbeiter eine wesentliche Verbesserung ihrer Lohnposition, auch wenn dies vor allem nur für die Langzeitbeschäftigten galt. Siemens' Insistieren auf eine Besserstellung der Facharbeiter dokumentierte die sich durchsetzende Erkenntnis in der Elektroindustrie über die wachsende Bedeutung dieser Beschäftigungsgruppe im Produktionsprozess.<sup>168</sup>

Die Erwartung der Belegschaft, dass schon Ende 1927 die neue Prämie ausgeschüttet würde, erfüllte sich jedoch nicht. Fritz Lehrling sprach deshalb an Rande einer Sitzung der Aufsichtsratsitzung von S&H Ende Januar 1928 Finanzchef Haller darauf an, der jedoch nur auf den Aufsichtsratsvorsitzenden verweisen konnte. Daraufhin wandte sich Lehrling wenige Tage später direkt an Siemens; er machte ihn darauf aufmerksam, dass „seit etwa 8 Wochen ... im Kreise der Angestellten innerhalb unserer Werke die wildesten Gerüchte über die Ausschüttung einer Gewinnbeteiligung der älteren Angestellten“ umherliefen. Die Hoffnungen, dass die vergangenen Aufsichtsratsitzungen Klarheit bringen würden, seien nicht aufgegangen. Deshalb bat Lehrling den Chef des Hauses um Auskunft, „da ich durch die Angestelltenräte unserer S&H-Werke diesen Gerüchten die Spitze nehmen möchte“.<sup>169</sup>

Die Verzögerungen waren wohl auf unterschiedliche Auffassungen in der Konzernspitze zurückzuführen. Angesichts der zunehmenden Diskussion in den Betrieben und der Anfragen der Interessenvertreter war es dennoch notwendig, eine schnelle Entscheidung zu treffen. Am 21. Februar 1928 lud Siemens die beiden Vorstandsvorsitzenden Franke und Köttgen sowie den Finanzchef Haller und die Personalmitarbeiter Görz, Burhenne und von Witzleben zu einer Besprechung ein, um ihnen seine Entscheidung mitzuteilen. Die Bilanzbesprechungen im Aufsichtsrat im Januar hätten ihn in der Auffassung bestärkt, dass vor dem Hintergrund der guten Ergebnisse der letzten Jahre es nun Zeit sei, „einmal wieder etwas auf sozialpolitischem Gebiete zu tun“. Darin hätten ihn auch seine Unterhaltungen mit Herrn Lübbe bestärkt, aber er sähe auch die Chance, dass durch eine neue Abschlussprämie „die Arbeiterschaft an unser Haus gefesselt würde, und ... man vielleicht einen

166 Homburg, Rationalisierung, S. 610.

167 Ausführungen von C. F. v. Siemens in der Vorstandssitzung der SSW, 20.6.1928, SAA 4 Lt 398-7.

168 Homburg, Rationalisierung, S. 607 ff.

169 Lehrling an C. F. v. Siemens, 6.2.1928, SAA 4 Lf 549.

Teil aus den Gewerkschaften herausziehen könne“. Siemens legte Wert darauf, dass es sich um eine Prämie zum Geschäftsjahresabschluss handele, die einheitlich im Konzern in Abhängigkeit vom Gewinn gezahlt werde, und nicht um eine feststehende Weihnachtsgratifikation. Er habe die Absicht, den Aufsichtsrat der S&H noch vor der Generalversammlung um sein Einverständnis zu ersuchen; die Bankenvertreter Berliner und von Stauss seien bereits über den Plan informiert. Bezüglich der SSW habe er mit Herrn Pöhlmann, dem stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden und Vertreter der Schuckert-Interessen, gesprochen, der einverstanden sei; deshalb sei eine Einberufung des SSW-Aufsichtsrates nicht nötig. Haller und Görz machten nochmals ihre Bedenken geltend, die vor allem dahin gingen, dass die Prämie vom Geschäftserfolg der jeweiligen Gesellschaft abhängig gemacht und nicht einheitlich für die beiden Unternehmen gezahlt werden sollte. Der Aufsichtsratsvorsitzende widersprach ihnen, indem er sich als „Hüter des Gedankens eines einheitlichen Konzerns“ präsentierte: Auch wenn der Vorschlag noch manche Mängel aufweise, so dürfe man die bestehende juristische Trennung innerhalb des Konzerns nicht noch vertiefen, sondern man müsse sie überbrücken.<sup>170</sup>

Im direkten Anschluss informierte Siemens die Betriebsräte im Aufsichtsrat über die Entscheidung, eine einheitliche Jahresabschlussprämie für den gesamten Konzern einzuführen, die – wie er selbst betonte – zunächst in einer etwas vagen Form an den Gewinn gekoppelt sei. Den Empfängerkreis bildeten die tariflich bezahlten Arbeiter und Angestellten bis zu einem Höchstgehalt von 5.500 RM (Kaufleute) bzw. 6.000 RM (Techniker). Mitarbeiter mit einer Zugehörigkeitsdauer von mindestens zehn Jahren sollten Prämien in Höhe von rund fünf Prozent des Jahresverdienstes erhalten. Dazu seien nach dem Tarifeinkommens sechs Klassen von Mitarbeitern gebildet worden, die jeweils einheitliche Beträge erhalten sollten: die unterste 6. Klasse bestehend nur aus den Arbeiterinnen 60 RM, die höchste 1. Klasse der Obermeister 200 RM. Nach Angaben von Siemens beliefen sich die finanziellen Belastungen bei SSW 1,3 Mio. RM, bei S&H etwa 500.000 RM. Abschließend betonte der Aufsichtsratsvorsitzende, „dass diese Vorschläge noch keine endgültige Lösung des Problems bedeuteten, sie hätten jedoch trotzdem gemacht werden müssen, um eine gewisse Verbundenheit zwischen Kapital und Arbeit herzustellen und die Bindung zwischen den Firmen und dem alten Stamm von Arbeitnehmern zu verstärken. Der Umstand, dass der Gedanke des Zusammengehens zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern in der letzten Zeit in der Arbeitnehmerschaft wieder stärker geworden sei, lasse ihn hoffen, dass es möglich sein werde, diesem erstrebten Ziel näher zu kommen.“<sup>171</sup>

170 Niederschrift über eine Besprechung bzgl. Schaffung von Abschlussprämien, 21.2.1928, SAA 4 Lt 398–1.

171 Ausführungen von C. F. v. Siemens auf der gemeinsamen Sitzung der Vorstände von S&H und SSW, 22.2.1928, SAA Prot. AR u. VS S&H 1923–1933; Conrad, Erfolgsbeteiligung, S. 76. Der Vortrag von

In der anschließenden Diskussion übernahm Lübbe auf Seiten der Betriebsräte erwartungsgemäß die Meinungsführerschaft. Er begrüßte in seiner Antwort „den Entschluss des Herrn v. Siemens“, auch wenn die neue Regelung in der Arbeiterschaft manchen Widerspruch finden dürfte. Der Kreis der Begünstigten sei zu eng gezogen, er habe mit einer Grenze von fünf Jahren gerechnet. Siemens entgegnete, dass auch für ihn die Grenze von fünf Jahren „ein Ideal“ sei; deshalb sollte bei einer zukünftigen Aufstockung der Prämie der Kreis erweitert und nicht der Betrag erhöht werden. Lübbes Vorschlag, den Beteiligtenkreis schon jetzt zu erweitern, dafür aber die Prämie zu senken, lehnte er strikt ab, da er eine gewisse Mindesthöhe für erforderlich hielt. Der GBR-Vorsitzende kritisierte weiterhin die Bildung von sechs Gruppen; es wäre nicht notwendig, für die Obermeister eine eigene Gruppe zu bilden. Auf seine Frage nach einer Kopplung von Dividenden- und Prämienhöhe erwiderte v. Siemens ausweichend, „dass die Höhe der Prämie in einem gewissen Zusammenhang mit dem Geschäftserfolg stände, ohne aber von ihm direkt abhängig zu sein“.<sup>172</sup>

Mit der Beschlussfassung in den Siemensvorständen am 22. Februar 1928 und im Aufsichtsrat von S&H einen Tag später konnte die Abschlussprämie ab dem 15. März ausgezahlt werden, die insgesamt 6531 Arbeiter und 4979 Angestellte der Berliner Beschäftigten erhielten und die im Durchschnitt 60 Prozent eines Monatseinkommens entsprach.<sup>173</sup> Eine Betriebsvereinbarung, die einen gewissen Rechtsanspruch gewährt hätte, wurde nicht abgeschlossen. Dies lag ganz auf die Linie der Konzernleitung, die auf dem Prinzip der Freiwilligkeit der betrieblichen Sozialleistungen beharrte, Regelungen für die Beschäftigten deshalb durch Bekanntmachungen oder Richtlinien veröffentlichte und den Abschluss von Vereinbarungen mit den Betriebsräten grundsätzlich ablehnte.<sup>174</sup> Darüber hinaus behielt sich die Konzernführung vor, die tatsächliche Bewilligung im Einzelfall von weiteren Kriterien abhängig zu machen. So galt z. B. die Teilnahme an einen „wildem“ Streik und die dadurch bedingte zeitweilige Entlassung durch das Unternehmen generell als Unterbrechung der Dienstzeit und damit als ein Untersagungsgrund für die Prämie.<sup>175</sup> Diese Regelung verhinderte jedoch nicht den Ausstand der Werk-

---

C. F. v. Siemens ist identisch mit seinen Ausführungen in der Besprechung mit den BiA am Vortag (Niederschrift über die Besprechung mit den BiA über die Gewährung von Abschlussprämien, 21.2.1928, S. 1, SAA 4 Lt 398–1).

172 Ebd.

173 Gemeinsame Sitzung der Vorstände von S&H und SSW, 22.2.1928, und 153. Sitzung des Aufsichtsrates S&H, 23.2.1928, SAA Prot. AR u. VS S&H 1923–1933; Homburg, Rationalisierung, S. 621.

174 Ausgenommen davon waren lediglich die „Vereinbarungen zum Betriebsrätegesetz“, die nach dem erstmaligen Abschluss im November 1920 mehrfach abgeändert wurden.

175 Besprechung C. F. v. Siemens mit Lübbe, 2.4.1928, SAA 4 Lf 549; Homburg, Rationalisierung, S. 622 f; Feldenkirchen, Siemens, S. 424.

zeugmacher bei Siemens Ende Februar 1928, die nicht nur höhere Löhne, sondern vor allem die Abschaffung der Akkordarbeit verlangten; die Konzernleitung ließ die betreffenden Betriebe für eine Woche schließen. Die Werkzeugmacher erreichten zwar nicht den Verzicht auf Akkordarbeit, aber die Einrichtung von paritätischen Werkstattkommissionen, die bei strittigen Akkorden eingeschaltet werden sollten.<sup>176</sup>

Die Einführung der Inventurprämie bei Siemens, die wenig später von anderen Unternehmen der Elektroindustrie wie Osram übernommen wurde<sup>177</sup>, wirft aber auch ein besonderes Schlaglicht auf die Tarifpolitik des VBMI. In der Tat eröffnete die wirtschaftliche Entwicklung in den Jahren der Hochkonjunktur ab 1924 insbesondere den Großunternehmen der Elektroindustrie einen erheblichen finanziellen Spielraum, der aufgrund des anhaltenden Widerstandes der Industriellen von den Gewerkschaften tarifpolitisch nicht ausgeschöpft werden konnte. In den Betriebsbilanzen von Siemens schlug sich dies darin nieder, dass die Personalkostensteigerung von den Leistungszunahme überkompensiert wurde: So stiegen die Personalkosten in den Werken der SSW zwischen den Geschäftsjahren 1925/26 und 1928/29 um 16,7 Prozent, die Arbeitsproduktivität – vor allem als Folge der forcierten Rationalisierungen – wuchs aber bedeutend schneller um 26,4 Prozent.<sup>178</sup> C. F. v. Siemens eröffnete dem Aufsichtsrat im Februar 1928 ungeachtet der Anwesenheit der Betriebsräte, dass sich die Industrieverbände gegen die Belastung der Wirtschaft durch weitere Einkommenssteigerungen öffentlich wendeten, weil sie ihre Politik auf „die vielen kleinen Firmen“ ausrichteten, „die eine weitere Belastung nicht tragen könnten“. Bei Siemens sei die Situation anders, deshalb empfehle er aufgrund des günstigen Geschäftsjahres die Einführung der Inventurprämie. Siemens stand jetzt auf dem Standpunkt, „dass jeder Unternehmer zusehen solle, dass es bei ihm mit der Bezahlung der Arbeitnehmer besser stünde, als bei anderen Firmen“.<sup>179</sup> Siemens hob also – unwidersprochen von den anwesenden Aufsichtsratsräten Paul Silverberg, Fritz Thyssen und Albert Vögler – den 1928 bestehenden Verteilungsspielraum der Großindustrie hervor und empfahl eine Politik der betrieblichen Reallohnhebung über den Tariflohn hinaus zur Bindung der Facharbeiter an die Unternehmen – ein zeithistorisches Plädoyer, dass die These von Knut Borchardt von der Überforderung der deutschen Industrie durch die Tarifpolitik der Gewerkschaften in der Weimarer Republik schlagkräftig wider-

176 SPA, GB 1927/28, S. 15, SAA 10976; Schmidt, Ford, S. 209.

177 Besprechung C. F. v. Siemens mit Lübke, 9.11.1928, SAA 4 Lf 549.

178 Czada, Elektroindustrie, S. 190.

179 Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung S&H, 23.2.1928, SAA 4 Lt 398–7.

legt.<sup>180</sup> In der Tat wies die amtliche Lohnerhebung des Statistischen Reichsamtes vom Oktober 1928 eine beachtliche Lohndrift auf: Im Reichsdurchschnitt erhielten Facharbeiter Einkommen zwischen 20 und 25 Prozent über dem Tarif, im Berliner Tarifgebiet betrug die Differenz rund zehn Prozent.<sup>181</sup>

Angesichts der weiterhin positiven wirtschaftlichen Entwicklung und absehbarer steigender Gewinne im Konzern fragte Lübke im November 1928 C. F. v. Siemens nach dessen Überlegungen zur Abschlussprämie für das abgeschlossene Geschäftsjahr 1927/28. Der GBR-Vorsitzende hob hervor, dass die Belegschaft entgegen seiner ursprünglichen Annahme die Prämie positiv aufgenommen habe; besonders erstaunt sei er darüber, dass relativ wenig Kritik von den nicht Bedachten laut geworden sei. Er wünsche jetzt eine deutliche Ausweitung des Teilnehmerkreises, nach seinen Wünschen sollte die Grenze „bei fünf Dienstjahren oder noch niedriger liegen“. In seiner Antwort erläuterte Siemens den Grundgedanken der Abschlussprämie, die „ein gerechter, sozialer Ausgleich bei der Verteilung des Gewinns zwischen Kapital und Arbeit“ sein sollte. Im Unternehmen habe das Kapital eine gewisse Rente zu beanspruchen, dem bei den Arbeitnehmern der Normallohn gegenüberstände. Als „Normalrente“ für das Kapital sah Siemens eine Verzinsung von sechs Prozent an. Von dem diesen Satz übersteigenden Gewinn würde ein Teil der Bilanzreserve zugewiesen; da dies den inneren Firmenwert stärke, müssten Kapital und Arbeit daran gleichermaßen interessiert sein. Der verbleibende Gewinnüberschuss würde zur Verteilung an Kapital und Arbeit übrigbleiben und so die Quelle für die Abschlussprämie bilden. Im Übrigen sprach sich Siemens – ohne konkret zu werden – auch für eine Erweiterung des Teilnehmerkreises aus.<sup>182</sup>

Vorstand und Aufsichtsrat der SSW stimmten schließlich Mitte Dezember dem Vorschlag des Firmenchefs zu, sowohl die Dividende als auch das Volumen der Inventurprämie zu erhöhen. Die höheren Mittel sollten dazu verwendet werden, dass der Kreis der Empfangsberechtigten durch eine Herabsetzung der Grenze der Beschäftigungsdauer auf acht Jahre erweitert wurde.<sup>183</sup> Dies führte dazu, dass für das Geschäftsjahr 1928/29 die Abschlussprämie an 15.662 Arbeiter und 9.671 Angestellte ausgeschüttet wurde, und zwar – wie von Lübke gefordert – noch vor Weihnachten. Damit erhielten rund 23 Prozent aller Arbeiter, aber 33,3 Prozent

---

180 Knut Borchardt, Zwangslagen und Handlungsspielräume in der großen Wirtschaftskrise der frühen dreißiger Jahre: Zur Revision des überlieferten Geschichtsbildes; in: Jahrbuch der Bayerischen Akademie der Wissenschaften 1979, München 1979, S. 87–132.

181 Jürgen Peters/Holger Gorr, Anerkennung und Repression. Dokumente zur Tarifpolitik in der Metallindustrie 1918–1945, Göttingen 2009, S. 1264 und S. 1284; vgl. auch Winkler, Schein, S. 50.

182 Besprechung C. F. v. Siemens mit Lübke, 9.11.1928, SAA 4 Lf 549.

183 6. Sitzung des Vorstands SSW, 17.12.1928, und 5. Sitzung des Aufsichtsrats SSW, 21.12.1928, SAA Prot. AR u. VS SSW 1927–1930; s. im Detail: Bekanntmachung von Vorstand S&H und SSW, 21.12.1928, GStA, I HA Rep. 120, BB VII 3 Nr. 5, Bd. 2, Bl. 241 f.

der Angestellten die Prämie – eine Diskriminierung der Arbeiter, die aufgrund der tariflichen Kündigungsbedingungen eine niedrigere Beschäftigungsdauer aufwiesen.<sup>184</sup>

Während der Weltwirtschaftskrise wurde die Abschlussprämie angesichts der sich verschlechternden Gewinnsituation reduziert, in den Jahren 1930 und 1931 um 20 Prozent. Auch als während der Krisenjahre 1932 bis 1934 die Siemens-Unternehmen teilweise keine Dividende verteilten, wurde an der Prämienzahlung dennoch grundsätzlich festgehalten, allerdings wurde sie deutlich auf nur noch 10 Prozent des Betrages von 1929 gesenkt.<sup>185</sup>

### 8.3.7 Weltwirtschaftskrise – Der Kampf um die Arbeitsplätze

Schon im Laufe des Jahres 1928 sah sich der Siemenskonzern damit konfrontiert, dass – nach den Worten von C. F. v. Siemens – die Inlandskonjunktur „auf keinem sehr gesunden Boden“ stehe; „sie sei vielmehr vielfach als Scheinkonjunktur anzusehen, der früher oder später eine Krise folgen werde“.<sup>186</sup> Siemens spielte damit auf den seit Mitte 1928 rückläufigen Auftragseingang im Investitionsgüterbereich von SSW an, den er – wie viele Unternehmer – zunächst nur als ein „Symptom sinkender Konjunktur“<sup>187</sup> betrachtete. Der Starkstrombereich war früher und stärker als der Schwachstromsektor von der Krise betroffen, da die Inlandsaufträge der kommunalen Kraftwerke, die 75 Prozent des deutschen Stroms erzeugten, wegen der Finanznot der Gemeinden und des langsamer als erwartet zunehmenden Stromverbrauchs schon 1928 erheblich sanken. Die Abweichungen im Krisenverlauf waren die Folge des typischen Timelag, den das Behördengeschäft von S&H, insbesondere beim Telefongeschäft mit der Post, in Abhängigkeit vom Steueraufkommen und bedingt durch die Etatisierung der Ausgaben gegenüber den Starkstrombereich aufwies.<sup>188</sup> Deshalb waren die Betriebe von SSW von der einbrechenden Wirtschaftskrise zunächst stärker betroffen als die von S&H. Schon im Oktober 1929 konstatierte Siemens im Vorstand von SSW eine durchschnittliche Unterauslastung der Produktionskapazitäten von 50 Prozent und ordnete das Ende der Rationalisierungsmaßnahmen an, die immer auch einen Kapazitätsausbau beinhaltet hatten.<sup>189</sup>

184 Besprechung C. F. v. Siemens mit Lübke, 22.11.1930, SAA 4 Lf 549; IAA, Studien, S. 53; Homburg, Rationalisierung, S. 621.

185 Conrad, Erfolgsbeteiligung, S. 77 ff; Feldenkirchen, Siemens, S. 424.

186 Gemeinsame Sitzung des Aufsichtsrats S&H und SSW, 22.6.1928, SAA Prot. AR u. VS S&H 1923–1933.

187 8. Sitzung des AR des SSW, 19.12.1929, SAA Prot. AR u. VS SSW 1927–1930.

188 Ebd.; Czada, Elektroindustrie, S. 191; Feldenkirchen, Siemens, S. 121 f und 485.

189 8. Sitzung des Vorstands der SSW, 22.9.1929, SAA Prot. AR u. VS 1927–1930.

Die Aufsichtsratssitzung der SSW am 19. Dezember 1929 stand ganz unter dem Eindruck des „Schwarzen Freitags“, des 24. Oktober 1929, an der New Yorker Börse. Dennoch gab C. F. v. Siemens weiterhin ein verhalten optimistisches Bild von den Zukunftsperspektiven des Konzerns: Zwar prognostizierte er: „... wenn die Weltkonjunktur, durch die es gelungen sei, die Inlandsausfälle auszugleichen, in absehbarer Zeit zurückgehe, so müsse damit gerechnet werden, daß es der deutschen Elektrotechnik wesentlich schlechter gehen werde“. Aber grundsätzlich rechnete er nur mit einer kurzen konjunkturellen Schwächeperiode und hoffte auf eine baldige wirtschaftliche Wende: „Erfreulich sei an sich, daß wir für die Zeit einer besseren Konjunktur voll gerüstet und in der Lage seien, ohne Neuinvestitionen für Anlagen usw. wesentlich mehr als zur Zeit zu produzieren.“ In der Zwischenzeit müsse die Hauptaufgabe „die Frage einer weiteren Senkung der Unkosten sein ..., die ohne Personalabbau nicht durchgeführt werden könne.“ Lübke teilte ausdrücklich den Wirtschaftsoptimismus des Aufsichtsratsvorsitzenden. In der Diskussion wandte er sich gegen die seiner Meinung nach „zum Teil recht pessimistischen Ausführungen“ und verwies auf das „relativ günstige Bilanzbild“. Es dürfe nicht vergessen werden, „daß SSW über erhebliche offene und stille Reserven verfüge“. Deshalb könne bei der Kostenreduzierung und dem damit verbundenen Personalabbau „besonders sozial verfahren werden“. Der Chef des Hauses beendete die Diskussion damit, dass er versprach, dass bei einem Personalabbau „möglichst schonend vorgegangen werden sollte“.<sup>190</sup>

Als sich die Aufsichtsräte ein halbes Jahr am 24. Juni 1930 später wieder trafen, war der Optimismus verschwunden und ein erster drastischer Personalschnitt eingeleitet, z. T. schon vollzogen. Die Belegschaft von S&H sank zwischen Januar und Juli 1930 um 4.754 auf 24.499 Mitarbeiter (-16,3 Prozent), die von SSW nur leicht geringer um 3.384 auf 27.941 Mitarbeiter (-10,8 Prozent). Von einem „schonenden“ Personalabbau – wie von C. F. v. Siemens im Dezember versprochen – konnte allenfalls noch im Angestelltenbereich gesprochen werden, in dem die Beschäftigtenzahl aufgrund der längeren tariflichen Kündigungsfristen bei S&H um 497 (-5,3 Prozent) bzw. bei SSW um 602 (-5,7 Prozent) sank.<sup>191</sup> In der Aufsichtsratssitzung bedauerte Siemens den Personalabbau der letzten Monate; selbst er habe aber das schwierigste Problem, „die Unkostenfrage“, bislang noch nicht lösen können. Das Hauptaugenmerk der Aufsichtsräte der Kapitalseite lag aber nicht auf den Auswirkungen der Wirtschaftskrise, sondern wandte sich den Fusionsverhandlungen zwischen Siemens und der AEG zu, die in der Öffentlichkeit bekannt geworden waren und über die der Aufsichtsratsvorsitzende wohl oder übel berichten muss-

---

190 8. Sitzung des AR des SSW, 19.12.1929, SAA Prot. AR u. VS SSW 1927–1030.

191 Berechnet nach den Zahlen von Homburg, Rationalisierung, S. 375 f.

te.<sup>192</sup> So war es allein Lübbecke, der in der Diskussion auf die aktuelle wirtschaftliche Lage einging und im Hinblick auf die aktuelle tarifpolitische Diskussion mahnte, „daß der zurzeit beabsichtigte Lohnabbau, wenn überhaupt, nur bei denjenigen Arbeiterkategorien möglich sei, die heute noch mit normaler Arbeitszeit arbeiten, nicht aber bei den Kurzarbeitern, die heute schon kaum das Existenzminimum hätten“.<sup>193</sup>

Erst im Verlauf des Jahres 1930 gewann die Konzernleitung ein realistischeres Bild von der Krise. In der Oktober-Aufsichtsratssitzung verabschiedete sich Siemens auch offiziell von den von ihm bisher vorgetragenen wirtschaftlichen Einschätzungen. Es handele sich – so erklärte er nun – „bei der gegenwärtigen Krise nicht um einen vorübergehenden Konjunkturreinbruch, sondern um einen langsamen, mehrere Jahre brauchenden Uebergang zu geordneten wirtschaftlichen Verhältnissen“. Er interpretierte die Wirtschaftskrise als unvermeidbare Folge des Weltkriegs und einer verfehlten Wirtschaftspolitik der Nachkriegszeit. Nach einem Krieg trete „stets ein starker Bedarf an Waren“ auf, der in Deutschland „durch künstliche Maßnahmen besonders gesteigert worden sei. Die notwendige Folge sei eine wesentliche Verstärkung des Produktionsapparates gewesen, der unter der heutigen schlechten Konjunktur nicht ausgenutzt werden könne. Eine Besserung der Verhältnisse sei im Augenblick nur durch einen weiteren erheblichen Abbau der Unkosten und eine Einstellung der Organisation auf den gegenwärtigen Umfang des Geschäfts zu erreichen.“ Siemens gab auch ein konkretes Ziel vor: Da der derzeitige Bestelleingang dem des Jahres 1925 entspreche, müssten die Kosten auf dieses Referenzniveau zurückgeschraubt werden. Dazu sei auch ein weiterer Personalabbau und eine weitere Senkung der Gehälter und Löhne notwendig.<sup>194</sup>

Diese Ausführungen, die von Albert Vögler nachdrücklich mit dem Argument geteilt wurden, dass ein Lohn- und Gehaltsabbau zu einer Preissenkung bei den Produkten führen werde, der wiederum die Realeinkommen steigen ließe, stießen auf den scharfen Widerspruch von Lübbecke, der den betriebswirtschaftlichen Kostenargumenten von Siemens mit einer volkswirtschaftlich begründete Nachfrageargumentation widersprach, die die von den freien Gewerkschaften seit 1926 vertretenen Kaufkrafttheorie<sup>195</sup> aufgriff: Lohnsenkungen würden die Kaufkraft der breiten Massen mindern und damit auch die Industrie unmittelbar treffen.

192 Vgl. dazu Homburg, Neuordnung, S. 124 ff.

193 Gemeinsame Sitzung des Aufsichtsrats S&H und SSW, 24.6.1930, SAA Prot. AR u. VS S&H 1923–1933.

194 Gemeinsame Sitzung des Aufsichtsrats S&H und SSW, 30.10.1930, SAA Prot. AR u. VS S&H 1923–1933; ausführlicher: Witzleben, Niederschrift über die Ausführungen des Herrn Dr. C. F. v. Siemens gelegentlich der gemeinsamen Aufsichtsratssitzung von S&H und SSW, 30.10.1930, SAA 4 Lt 398–7.

195 Winkler, Schein, S. 488 f; Tschirbs, Tarifpolitik, S. 286.

Der GBR-Vorsitzende widersprach vor allem dem Ziel, 1925 als Maßstab für die Lohnhöhe der Arbeiterschaft abzustreben. Siemens fühlte sich in diesem Punkt missverstanden. Sein Hinweis auf das Jahr 1925 – so erklärte er – habe sich nicht auf die Lohnhöhe, sondern „vielmehr auf den Personenstand und auf die Höhe der anderen Unkosten bezogen“. Die „ganze Organisation“ müsse auf den Prüfstand gestellt und eingeschränkt werden, „natürlich müsse man sich klar darüber sein, dass das einen weiteren Personalabbau zur Folge haben würde“.<sup>196</sup>

Die Diskussion im Aufsichtsrat zwischen Siemens und Lübke ist nur vor dem Hintergrund einer Wende hin zu einer Verschärfung der Personalpolitik bei Siemens in der Jahresmitte 1930 einerseits und des „größten Abwehrkampfes“<sup>197</sup> der Berliner Metallarbeiter im Oktober 1930 andererseits zu verstehen. Der Siemens-Konzern hatte bisher versucht, vor allem bei den Arbeitern durch vorzeitige Pensionierungen, Kurzarbeit und Entlassungen der ökonomischen Schwierigkeiten Herr zu werden: Die Arbeiterbelegschaft verringerte sich dadurch im Konzern – vor allem zulasten der Frauenbeschäftigung – zwischen Oktober 1929 und September 1930 um rund 25 Prozent von 64.485 auf 48.336 Personen, von denen in den Berliner Betrieben bei S&H rund 13 Prozent, bei SSW rund 25 Prozent verkürzt arbeiteten.<sup>198</sup> Nun richtete sich der Blick auf die Angestellten und allgemein auf die Einkommen der Beschäftigten. Nachdem die im Juli aufgenommenen Verhandlungen des VBMI mit den Angestelltenverbänden über eine Verkürzung der Arbeitszeit und der Gehälter gescheitert waren, versuchte die Siemens-Direktion mit den Betriebsräten eine Einigung über Gehaltskürzungen, „möglichst ohne gleichzeitige Kürzung der Arbeitszeit“, ohne eine Einschaltung der Gewerkschaften zu erreichen. Obwohl Burhenne nach einer ersten Kontaktaufnahme zunächst verhalten optimistisch war, mit den Betriebsräten zu einer Einigung in dieser Frage zu kommen, scheiterte der Versuch, die Betriebsvertretungen von den Gewerkschaften zu isolieren.<sup>199</sup> Denn in der Zwischenzeit hatten sich auf der Arbeiterseite die Fronten verhärtet, nachdem der VBMI Ende August 1930 den Lohntarif gekündigt und eine Lohnsenkung um 15 Prozent gefordert hatte. Gegen den von einer Schlichterkammer gefällten Schiedsspruch, der eine Senkung der Löhne um

---

196 Gemeinsame Sitzung des Aufsichtsrats S&H und SSW, 30.10.1930, SAA Prot. AR u. VS S&H 1923–1933.

197 Heidrun Homburg, Arbeiter, Gewerkschaften und Streikbewegungen in Berlin 1919–1932 – Ein Überblick; in: Gert-Joachim Glaessner/Detlef Lehnert/Klaus Sühl (Hg.), Studien zur Arbeiterbewegung und Arbeiterkultur in Berlin, Berlin 1989, S. 56.

198 SPA, GB 1929/30, S. 36 und 41, SAA 10976; Zollitsch, Arbeiter, S. 52 ff. Bei SSW ging die Zahl der tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden je Beschäftigten von 1860 im Geschäftsjahr 1928/29 auf 1177 im Geschäftsjahr 1931/32 zurück (Feldenkirchen, Siemens, S. 487, Anm. 97).

199 Gemeinschaftliche Sitzung des Vorstandes der S&H und SSW, 16.7.1930, SAA Prot. AR u. VS S&H 1923–1933.

acht Prozent vorsah, legten die Berliner Metallarbeiter an 15. Oktober für vierzehn Tage die Arbeit nieder, jedoch fällt die vom RAM eingesetzte Schlichtungsstelle einen Schiedsspruch, der an der Lohnsenkung festhielt, die nun allerdings in zwei Schritten erfolgen sollte.<sup>200</sup> Der Arbeitskampf stellte nicht nur einen Wendepunkt in der Arbeitgebertaktik der Metallindustrie dar, indem der VBMI erstmals vor einer Verkündung eines Schiedsspruches dessen Verbindlichkeit akzeptierte.<sup>201</sup> Der Siemens-Vorstand nutzte diesen Lohnstreit aber auch dazu aus, um bei den Angestelltegehältern zu einer Senkung zu kommen. In der gemeinsamen Sitzung von S&H und SSW am 20. Oktober unter Leitung von C. F. v. Siemens beschlossen die Vorstände, die nicht tariflichen Angestellten zu aufzufordern, freiwillig auf zehn Prozent ihrer Gehälter zu verzichten.<sup>202</sup>

Dies war nur ein erster Vorstoß bei den Angestellten, der jedoch Wirkung verzeichnete. Nachdem in höchstrichterlichen Entscheidungen den Arbeitgebern die Möglichkeit eröffnet wurde, in Einzelarbeitsverträge Kurzarbeitsklauseln zu vereinbaren, waren die Angestelltenverbände zu erneuten Verhandlungen bereit. Am 30. Januar 1931 schloss der VBMI mit den Angestelltegewerkschaften ein Sonderabkommen zur Kurzarbeit ab, nach dem in den Werken von SSW ab Mitte März, in denen von S&H ab Mitte Mai erstmals Kurzarbeit in Form einer wöchentlichen Arbeitszeit von 42,5 Stunden in Verbindung mit einem maximalen Gehaltsabzug von 15 Prozent für die Angestellten eingeführt wurde. Wenig später vereinbarten die Verbände Ende März 1931 eine Senkung der Tarifgehälter um 6,55 Prozent. Nach Verhandlungen mit dem GBA erklärte sich die Konzernleitung im September 1931 bereit, den maximale Kurzarbeitergehhaltsabzug auf 10 Prozent zu beschränken. Die Zahl der Angestellten in Kurzarbeit schnellte infolge dieser Vereinbarung steil hoch: Am Ende der Geschäftsjahres 1931/32, im September 1932, arbeiteten bei S&H 59,2 Prozent und bei SSW sogar 85,8 Prozent kurz. Die SPA bezifferte die dadurch erzielten Ersparnisse für den Siemens-Konzern allein für das Jahr 1931 auf rund 1,6 Mio. RM.<sup>203</sup> Parallel dazu sanken die Beschäftigtenzahlen weiter:

200 Peters/Gorr, Anerkennung, S. 1164 ff; Zollitsch, Arbeiter, S. 205 f; Winkler, Schein, S. 232 ff.

201 Zur Begründung der Wende in der Arbeitskampftaktik des VBMI s. Köttgen, Referat über Lohn und Preis in der Sitzung des Hauptausschusses der VDA, 11.12.1930, SAA 11 Lf 374.

202 Gemeinsame Sitzung des Vorstandes von S&H und SSW, 20.10.1930, SAA Prot. AR u. VS S&H 1923–1933.

203 SPA, GB 1930/31, S. 14 ff und S. 20 f; SPA, GB 1931/32, S. 8 ff, SAA 10976.

Tab. 3 Belegschaftsentwicklung Siemens 1930 bis 1932<sup>204</sup> (Großberliner Betriebe, jeweils September)

Jahr	Arbeiter	Rückgang zum Vorjahr	Angestellte	Rückgang zum Vorjahr
1930	33.311		17.710	
1931	28.885	-13,3 %	16.125	-8,9 %
1932	22.082	-23,6 %	12.909	-19,9 %

Trotz dieser drastischen personellen Einschnitte blieb die „Unkostenfrage“ in den Aufsichtsratssitzungen das Kernthema, da der weiter rückläufige Umsatz alle Kostensenkungsanstrengungen zunichtemachte. C. F. v. Siemens wiederholte mantrahaft „die unbedingte Notwendigkeit eines weiteren Abbaus der Unkosten“ und zeigte sich immer wieder unzufrieden mit den bisherigen Kostensenkungsmaßnahmen.<sup>205</sup> Erich Lübke, der als einziger der Betriebsräte im Aufsichtsrat den massiven Personalabbau kritisierte, geriet nun gegenüber den Vertretern der Anteilseignerseite zunehmend in eine Defensivposition. Äußerten zunächst Thyssen, von Petri, Franke und Köttgen in der Juni-Sitzung 1931 gegen den Widerspruch von Lübke Bedenken gegen die bei Siemens zunehmende Kurzarbeit, da sie die Leistung der Beschäftigten beeinträchtigen würde, so entwickelte sich in der folgenden November-Sitzung eine – fast akademische – Kontroverse zwischen Albert Vögler und Lübke um die Gründe des Nachfrageausfalles in der Wirtschaftskrise. Während der Stahlindustrielle die zunehmende Arbeitslosigkeit vor allem auf die Verringerung der „Kaufkraft“ der produzierenden Unternehmen zurückführte und sich damit unausgesprochen für weitere drastische Einkommenskürzungen aussprach, verteidigte der Gesamtbetriebsratsvorsitzende seinen Standpunkt, dass der Konjunkturereinbruch die Folge einer Unterkonsumtionskrise sei. Lübke äußerte aber auch sein Unverständnis darüber, dass es „ihm in Anbetracht der durch die Abbaumaßnahmen erzielten Unkostenersparnisse nicht verständlich sei, dass das abgelaufene Geschäftsjahr mit erheblichen Verlusten abgeschnitten habe“.<sup>206</sup>

In der Aufsichtsratssitzung am 28. Januar 1932 dankte der Gesamtbetriebsratsvorsitzende Aufsichtsrat und Vorstand dafür, dass trotz der schwierigen wirtschaftlichen Verhältnisse die sozialen Leistungen aufrechterhalten worden seien, und „gab dem Wunsche Ausdruck, daß diese Marschroute nicht verlassen werden möge“. Gleichzeitig beklagte Lübke aber die fehlende soziale Symmetrie beim Personalabbau, da „in den oberen Stellen erheblich weniger als in den unteren abgebaut

204 Zusammengestellt und berechnet nach SPA, GB 1929/30 bis 1932/33, SAA 10976.

205 Gemeinsame Sitzung des Aufsichtsrates S&H und SSW, 17.6.1931; Gemeinsame Sitzung des Aufsichtsrates S&H und SSW, 25.11.1931, SAA Prot. AR u. VS S&H 1923–1933.

206 Gemeinsame Sitzung des Aufsichtsrates S&H und SSW, 17.6.1931 sowie Gemeinsame Sitzung des Aufsichtsrates S&H und SSW, 25.11.1931, SAA Prot. AR u. VS S&H 1923–1933.

worden sei“. Dem widersprach C. F. v. Siemens jedoch postwendend.<sup>207</sup> In der Tat hinkte Lübbes Vorwurf den Realitäten nach. Denn der Vorstand hatte schon seit September 1931 begonnen, Leitungsfunktionen im Konzern zusammenzufassen und so auch dort Personaleinschränkungen vorzunehmen; begründet wurde diese Maßnahme von Siemens explizit damit, dass dem Vorstand nicht der Vorwurf treffen dürfe, „daß wir zwar bei den unteren Schichten Entlassungen vornähmen, daß aber bei den Oberbeamten nichts geschehe“.<sup>208</sup> Dagegen war Lübbes Lob bezogen auf die Sozialleistungen voreilig. Zwar hatte die Konzernleitung bis Anfang 1932 keine tiefgreifenden Einschnitte vorgenommen und die erst kurz zuvor eingeführte Abschlussprämie weitergezahlt, so dass die Summe der freiwilligen Sozialleistungen bis zum Geschäftsjahr 1931/32 sogar – im Gegensatz zur insgesamt rückläufigen Lohn- und Gehaltssumme – weiter stieg. Dies war vor allem eine Folge der wachsenden Zahl der Pensionäre aufgrund der Frühpensionierungswelle sowie der „Übergangsbeihilfen“, die Siemens an gekündigte Angestellten zahlte. Der Forderung von Lübbe, diese Kündigungsabfindungen auch den Arbeitern zu gewähren, kam C. F. v. Siemens jedoch nicht nach.<sup>209</sup>

Im Verlaufe des Jahres 1932 sah sich der Vorstand gezwungen, drastischere Szenarien ins Auge zu fassen. Der gesamte Konzern sollte soweit redimensioniert werden, dass noch bei 50 bis 60 Prozent des „normalen Umsatzes“ eine angemessene Dividende erzielt würde.<sup>210</sup> Nicht nur die vollständige Schließung von einzelnen Werken wurde nun im Vorstand erörtert, sondern auch die Kürzung einzelner Sozialleistungen beschlossen, sogar eine Schließung der Erholungsheime ins Auge gefasst. Trotz eines erheblichen Anstiegs der Pensionslasten – die Pensionen waren zwischen 1929/30 und 1931/32 von 2,5 auf 8 Prozent der Lohn- und Gehaltssumme angewachsen – galt im Sommer 1932 aber noch C. F. v. Siemens Zusage, „daß eine Kürzung der Pensionsansprüche solange wie möglich vermieden werden solle“.<sup>211</sup>

---

207 Aufsichtsratssitzung SSW, 28.1.1932, SAA Prot. AR u. VS SSW 1931–1935.

208 Witzleben, Niederschrift über Ausführungen des Herrn v. Siemens in der Vorstandssitzung vom 19. 9.1931 über Personalabbau, SAA 4 Lt 398–7.

209 Aktennotiz über eine Besprechung v. Siemens mit Lübbe, 14.1.1931, SAA 4 Lf 549. Die „Übergangsbeihilfen“ beliefen sich im Geschäftsjahr 1930/31 auf rund 675 TRM, im folgenden Geschäftsjahr auf rund 1.050 TRM (SPA, GB 1930/31, S. 22, sowie SPA, GB 1931/32, S. 17, SAA 10976).

210 Gemeinsame Sitzung des Aufsichtsrates S&H und SSW, 23.6.1932, SAA Prot. AR u. VS S&H 1923–1933.

211 Ebd.

Tab. 4 Freiwillige Sozialleistungen des Siemens-Konzerns<sup>212</sup> (in 1.000 RM)

Geschäfts- jahr	Freiwillige So- zialleistungen	Lohn- und Ge- haltssumme	Konzern- umsatz	Freiw. Sozialleis- tungen in v.H.	
				Lohn- und Gehalts- summe	Konzern- umsatz
1927/28	8.445	259.137	797.100	3,3	1,05
1928/29	10.834	280.318	941.400	3,9	1,15
1929/30	12.382	265.727	920.400	4,7	1,34
1930/31	14.037	205.269	735.100	6,8	1,91
1931/32	16.794	131.523	488.200	12,7	3,44
1932/33	15.457	112.803	388.100	13,7	3,98
1933/34	15.423	157.999	482.700	9,7	3,20

Im Oktober 1932 legte die Konzernleitung einen vorsichtigen Optimismus über die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung an den Tag. Carl Köttgen erwähnte „eine Reihe von Besserungssymptomen“, worunter er sicherlich die Information von Heinrich von Buol, dem Nachfolger von Adolf Franke als Vorstandsvorsitzender bei S&H, zählte, dass „seit Juni 1932 keine weitere Senkung der Bestellungen eingetreten sei“. Der Aufsichtsratsvorsitzende wagte sich sogar noch ein Stück weit weiter aus dem Fenster, indem er für den Fall einer Besserung der wirtschaftlichen Verhältnisse Schwierigkeiten bei der Neueinstellung von Arbeitern prognostizierte. Erich Lübke griff den kooperativen Leitfaden wieder auf, indem er der Firmenleitung dafür dankte, dass sie nicht die Möglichkeit der Papenschen Notverordnung vom 5. September 1932 wahrgenommen hatte, eine Lohnsenkung gegenüber dem Tariflohn durchzusetzen. Die von ihm gestellte Frage, warum die deutsche Industrie nicht im stärkeren Maße gegen Autarkie und Kontingentierungsbestrebungen Stellung bezogen hätte, hatte den ersten Anschein nach einen ausschließlich wirtschaftlichen Hintergrund, besaß jedoch eine eindeutige politische Spitze gegen die auf wirtschaftliche Autarkie setzende NSDAP, was angesichts der Anwesenheit des Aufsichtsratsmitgliedes und NSDAP-Parteimitgliedes Fritz Thyssen nicht ohne Pikanterie war.<sup>213</sup>

Vier Monate später schien C. F. v. Siemens sich an die mahnenden Worte von Erich Lübke erinnern zu haben, als er auf der Generalversammlung von S&H am 28. Februar 1933 ein energisches Plädoyer für die deutsche Exportindustrie hielt und aus der wirtschaftlichen und sozialen Notlage die Schlussfolgerung ableitete, „daß jeder Weg gemeinsamer Arbeit wieder versucht werden sollte“. Erinnernd an

<sup>212</sup> Homburg, Rationalisierung, S. 718.

<sup>213</sup> Gemeinsame Sitzung des Aufsichtsrates S&H und SSW, 28.10.1932, SAA Prot. AR u. VS S&H 1923–1933.

die Zentralarbeitsgemeinschaft zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften nach dem Weltkrieg appellierte er: „Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollten daher auch versuchen, durch gemeinsame Anstrengungen die Wirtschaft und sich selbst vor weiteren Schaden zu bewahren“.<sup>214</sup>

Tags darauf sprach Lübbe C. F. v. Siemens „seinen lebhaften Dank“ aus für diese Rede und „für den Nachdruck, mit dem er die Interessen der Exportindustrie, die sich mit den Interessen der Arbeiterschaft deckten, vertreten habe“. Aus dem Inhalt dieser Besprechung wird deutlich, dass die Beziehung zwischen dem Aufsichtsratsvorsitzenden und dem Gesamtbetriebsratsvorsitzenden nach dessen politischen Karrieresprung in den Reichstag ein neues Niveau erreicht hatte. Zwar stand bei Lübbe weiterhin die Sorge um die Arbeitsplätze bei Siemens im Mittelpunkt, und seine Frage nach einem Ausschluss von weiterem Personalabbau konnte Siemens nur bezüglich SSW, nicht aber bezüglich S&H bestätigen. Aber ansonsten dominierten politische Themen wie die Diskussionen im Haushaltsausschuss des Reichstages über die Elektroausfuhr, die Arbeitsbeschaffungspläne der Regierung und das Netzwerk der deutschen Jugend. Zum Schluss ging Lübbe – seit 1930 verheiratet mit einer österreichischen Kommunistin<sup>215</sup> – auf die Repressionen der Regierung nach dem Reichstagsbrand gegenüber der KPD ein, die er „für völlig aufgebauscht“ hielt, und ließ erkennen, dass er an eine kommunistische Täterschaft beim Reichstagsbrand nicht glaube.<sup>216</sup>

### 8.3.8 Die Zerschlagung der Mitbestimmung

Erste Zellen der NSBO waren in den Berliner Siemens-Betrieben 1930 gegründet worden, aber ihr Einfluss blieb nach den Feststellungen der SPA zunächst gering<sup>217</sup> – und das, obwohl Siemens für die NSBO ein Schwerpunkt ihrer Betriebsarbeit in Berlin war, sie hier eine eigene Geschäftsstelle in Berlin-Siemensstadt besaß und ihre Zelle die stärkste im Gau Groß-Berlins war.<sup>218</sup> Ihre Schwäche wurde bei den Betriebsratswahlen 1931 deutlich, bei der die NSBO lediglich 14 der 218 Berliner Betriebsratsmandate bei Siemens erobern konnte. Dagegen gewannen die freien Gewerkschaften 102, die RGO 42 Mandate.<sup>219</sup> Von den ersten bis zu den letzten

214 Rede C. F. v. Siemens auf der Siemens-Generalversammlung, 28.2.1933; in: Siemens-Mitteilungen, Nr. 142, April 1933.

215 Fricke, Erich Lübbe, S. 409.

216 Aktennotiz über eine Besprechung zwischen C. F. v. Siemens und Lübbe, 1.3.1933, SAA 4 Lf 549.

217 SPA, GB 1930/31, S. 33, SAA 10976.

218 Zollitsch, Arbeiter, S. 207; vgl. auch Volker Kratzenberg, Arbeiter auf dem Weg zu Hitler? Die Nationalsozialistische Betriebszellen-Organisation. Ihre Entstehung, ihre Programmatik, ihr Scheitern 1927–1934, Frankfurt am Main/Bern/New York/Paris 1989<sup>2</sup>, S. 198 ff.

219 SPA, GB 1930/31, S. 33a, SAA 10976; Homburg, Rationalisierung, S. 655 ff.

Betriebsratswahlen entschieden sich die Beschäftigten der Berliner Werke mit überwiegender Mehrheit für die „linken“ Listen.

Das zeigte sich auch bei den Betriebsratswahlen im Jahr 1933. Schon im Januar musste die NSBO nach Verlusten bei der Arbeiterratswahl im Kabelwerk eingestehen, dass sie bei Siemens „einen sehr schweren Stand“ hatte.<sup>220</sup> Beim Dynamowerk lag das Wahlergebnis am Nachmittag des 23. März 1933 vor: Im Arbeiterrat hatte der DMV sieben und die „Nationale Einheitsfront“ unter Einschluss der NSBO zwei Mandate erhalten; im Angestelltenrat war der AfA-Bund nun mit einem und der christlich-nationale Gedag mit zwei Sitzen vertreten – die NSBO war hier leer ausgegangen. Das Signal war eindeutig: Über Betriebsratswahlen konnten die Nationalsozialisten die Siemens-Betriebe nicht erobern.<sup>221</sup>

Die Siemens-Betriebe gerieten jetzt in einen Strudel von nationalsozialistischen Repressalien und Gewaltinszenierungen, bei denen die Firmenleitung, die einen defensiven legalistischen Kurs einschlug, die gewählten Betriebsräte fallen ließ. Zunächst erhöhte die NSBO den Druck auf ihre Weise: Noch am Nachmittag des 23. März organisierte sie eine Demonstration mit 1.500 Teilnehmern vor dem Siemens-Verwaltungsgebäude, auf der „die Entfernung der roten Betriebsräte“ gefordert wurde.<sup>222</sup> Johann Engel, Gründer der NBSO und ihr Berliner Gauleiter, forderte in einem Gespräch, zu dem ihn Firmenchef C. F. v. Siemens vorgelassen hatte, die Anerkennung der NSBO „als gleichberechtigte Interessenvertretung ihrer Mitglieder“ mit den „bisherigen“ Gewerkschaften und die Rücknahme der Kündigungen zum 31. März, die zum großen Teil aus politischen Gründen erfolgt seien. Siemens wies letzteres ab, aber gestand Engels immerhin zu, dass die NSBO nun als „gleichberechtigte Vertretung unserer Arbeitnehmer“ akzeptiert wurde.<sup>223</sup>

Am Morgen des 27. März 1933 besetzten NSBO-Aktivistinnen in einer konzertierten Aktion die Betriebsratsbüros des Schaltwerkes, des Elmowerkes, des Wernerwerkes, des Kleinbauwerkes und des Verwaltungsgebäudes des Berliner Siemens-Konzerns. 23 freigewerkschaftliche Betriebsräte wurden ihrer Ämter enthoben und mit Gewalt gezwungen, ihre Büros zu räumen – darunter befand sich auch der Gesamtbetriebsratsvorsitzende Lübke, der vier Tage zuvor im Dynamowerk als Belegschaftsvertreter wiedergewählt worden war und bei den Nationalsozialisten auch deshalb

---

220 Der Angriff, Nr. 9, 9.1.1933 (zitiert nach Kratzenberg, Arbeiter, S. 201). Bei den Wahlen im Kabelwerk am 4.1.1933 hatte die NSBO nur ein Arbeiterratsmandat von 15 erreichen können und damit ein Mandat gegenüber Juni 1931 verloren. Der kommunistische Einheitsverband der Metallarbeiter erhielt die meisten Stimmen und 6 Mandate; er überflügelte damit den DMV mit nur fünf Arbeiterratsmandaten (Metallarbeiterwahlen, in: Vorwärts, 6.1.1933).

221 SPA, Neue Regierung, S. 11, SAA 9992. Zum Folgenden s. auch Milert/Tschirbs, Zerschlagung, S. 44–47.

222 SPA, Neue Regierung, S. 9 f, SAA 9992.

223 Witzleben, Aktennotiz über eine Besprechung, 23.3.1933, SAA 4 Lt 398–8.

besonders verhasst war, weil er zu den 94 Abgeordneten der SPD gehörte, die am 23. März im Reichstag gegen das Ermächtigungsgesetz gestimmt hatten. Die Geschäfte des GBA übernahmen die NSBO-Aktivistinnen Hermann Käding, Kreutz und Karl Schröder.<sup>224</sup> Lübke und seine bedrängten Kollegen eilten nach den Gewalttaten sofort zu Burhenne und forderten von ihm Schutz vor den Gewaltmaßnahmen der NSBO. Burhenne teilte ihnen jedoch mit, „dass er sich außerstande sehe, gegenwärtig in diese Vorgänge eingreifen zu können“, und verwies sie auf den Rechtsweg. Er hielt „es für das Beste, dass die anwesenden Mitglieder des Gesamtbetriebsrates zunächst einmal beurlaubt werden.“<sup>225</sup> Der Schutz der Firmenleitung gegenüber den nationalsozialistischen Angriffen auf die gesetzlichen Interessenvertreter der Arbeiterschaft bestand also darin, dass man die gewählten Betriebsräte mit ihrer Beurlaubung aus den Betrieben drängte.

Am Folgetag protestierten die abgesetzten Mitglieder des Gesamtbetriebsrates schriftlich gegen die Absetzung durch die NSBO und erklärten, „dass sie sich unbeschadet der am 27. cr erfolgten gewaltsamen Behinderung in der Ausübung ihrer gesetzlichen Befugnisse ausdrücklich als zu Recht im Amt befindlich betrachten“. Die Firmenleitung antwortete in dem lapidaren Hinweis, dass sie sich außerstande sehe, „von ihrem Hausrecht gegenüber den Gesetzesverletzern Gebrauch zu machen.“<sup>226</sup> Sie hielt sich aus der Auseinandersetzung heraus, als ob sie die Vorgänge in ihren Betrieben nichts angehe. Dabei stützte sie durch ihre Duldung das Vorgehen der NSBO.<sup>227</sup>

Auch eine Unterredung zwischen Lübke und C. F. v. Siemens am Abend des 30. März änderte daran nichts, sie verdeutlichte aber, wie sehr der Handlungsspielraum der Firmenleitung gegenüber den Nationalsozialisten aus Sicht des Aufsichtsratsvorsitzenden geschrumpft war. Gleichzeitig zeigte das Gespräch in beeindruckender Weise, wie vertrauensvoll der Umgang der beiden miteinander geworden war. Lübke wies eingangs nochmals darauf hin, dass die in den letzten Tagen stattgefundenen Betriebsratswahlen gezeigt hätten, dass die Nationalsozialisten innerhalb der Arbeiterschaft keinen Einfluss hätten gewinnen können und die gewaltsam behinderten Betriebsvertretungen zu Recht von der Firmenleitung die Möglichkeit

224 Bericht über die Besetzung des Gesamtbetriebsrates der Gross-Berliner Werke des Siemens-Konzerns durch die Nationalsozialisten, 27.3.1933, AdsD, NL Lübke 12. Hier befinden sich auch die Berichte über die Absetzung der Betriebsräte in den weiteren Werken. S. auch SPA, Neue Regierung, S. 12 f, SAA 9992.

225 Aktennotiz über eine Verhandlung zwischen Burhenne und v. Bonin (SPA) und Lübke, Eckert, Walter und Wienecke (GBR), 27.3.1933, AdsD, NL Lübke 12; SPA, Neue Regierung, S. 13, SAA 9992.

226 Einschreiben an die SPA, 28.3.1933 (Abschrift ohne Unterschrift), AdsD, NL Lübke 12; Einschreiben von Lehrling und Schmidt an die SPA, 28.3.1933, SAA 4 Lf 549; SPA, Neue Regierung, S. 14, SAA 9992.

227 Zollitsch, Arbeiter, S. 210.

der Ausübung ihrer Tätigkeit verlangten. Der Firmenchef erklärte jedoch, dass ihm dies augenblicklich unmöglich erscheine und er deshalb die vorläufige Beurlaubung der Betriebsräte für richtig gehalten habe. Auf jeden Fall müsse die gesetzliche Regelung, die kurz bevorstehe, abgewartet werden. Angesichts aktueller Bedrohungen Lübbes durch SA-Truppen bat Siemens darum, von Lübbe informiert zu werden, falls dieser verhaftet würde, worauf Lübbe entgegnete, dass er nicht glaube, „dass der Einfluss des Herrn von Siemens bei dieser Regierung sehr stark sei und er habe auch nicht die Absicht, ihn noch in grössere Schwierigkeiten zu der neuen Regierung zu bringen“. Siemens antwortete, „dass Herr Lübbe doch die Herren des Aufsichtsrates bekannt seien und er könne sich doch ungefähr denken, in welchem Zustande der Dr. Thyssen augenblicklich sei, dieser springe augenblicklich wie ein junges Fohlen herum und werde von seinen anderen Kollegen dieserhalb schon recht eifrig angeulkt, aber zweifellos habe er einen nicht unerheblichen Einfluss bei dieser neuen Staatsführung, sodass die Bedenken des Herrn Lübbe dadurch hinfällig würden.“ Das Gespräch nahm zum Schluss den Charakter eines Abschieds ein, denn es endete mit der Versicherung von Siemens, dass Lübbe „jederzeit auf seine Unterstützung rechnen könne, er könne ihm auch nochmals versichern, dass alle Herren des Vorstandes ihn sehr hoch einschätzten. Seine Tätigkeit im Konzern in all diesen Jahren habe ihm das Vertrauen und die Hochachtung der gesamten Firmenleitung eingetragen.“<sup>228</sup>

Das Gesetz über Betriebsvertretungen und über wirtschaftliche Vereinigungen vom 4. April 1933 sanktionierte das eigenmächtige Vorgehen der NSBO nachträglich. Auf eine Eingabe der NSBO hin ordnete das Preußische Ministerium für Wirtschaft und Arbeit am 11. April 1933 an, dass die Mitgliedschaft der sechs Freigewerkschaftler im Betriebsrat des Dynamowerks erloschen sei. Begründet wurde dies damit, dass sie „staats- und wirtschaftsfeindlich eingestellt [sind], wie sich aus ihren Bestrebungen zur Herstellung einer Einheitsfront zwischen der sozialdemokratischen und kommunistischen Arbeiterschaft, aus ihrer Tätigkeit als Funktionäre der Sozialdemokratischen Fraktion des Siemens-Konzerns und aus ihrem Kampf gegen die Nationalsozialistische Betriebszellen-Organisation ergibt“.<sup>229</sup> Lübbe erhob darauf Einspruch beim Preußischen Ministerpräsidenten Hermann Göring. In seinem Schreiben vom 25. April wies er den Vorwurf der Staats- und Wirtschaftsfeindlichkeit zurück. Er betonte, dass er wohl nicht ohne Grund seitens der Kommunisten der am meisten gehasste Arbeitervertreter des Konzerns sei,

---

228 Aktennotiz über eine Unterredung zwischen von Siemens und Lübbe, 30.3.1933, AdsD, NL Lübbe 12. Nach zwei Jahren Arbeitslosigkeit stellte die Heliowatt Elektrizitäts-AG in Berlin, die zum Siemens-Konzern gehörte, Lübbe 1935 als Radiotechniker ein (Fricke, Erich Lübbe, S. 410). Es ist zu vermuten, dass damit C. F. v. Siemens sein Unterstützungsversprechen eingehalten hat.

229 SPA an C. F. v. Siemens, 13.4.1933, SAA 4 Lf 676-1.

und berief sich dabei auf das Zeugnis von Fritz Thyssen, der ihn durch die gemeinsame Mitgliedschaft im Siemens-Aufsichtsrat seit mehr als zehn Jahre persönlich kenne.<sup>230</sup>

Seine Motive für das Schreiben an Göring erläuterte er einen Tag später in einem Brief an C. F. v. Siemens: Seine persönliche Ehre habe ihn veranlasst, Einspruch gegen die Absetzung und die dabei angeführten Gründe zu erheben. Der geäußerte Protest besaß für ihn nur symbolischen Gehalt: „Ich habe nicht die Auffassung, dass mein Vorgehen den Erfolg haben wird, dass meine Zugehörigkeit zur Betriebsvertretung wieder festgestellt wird .... Der ganze Schritt selbst stellt nur einen Protest gegen die mir unterstellte Staats- und Wirtschaftsfreundlichkeit dar.“ Mit dem Brief verabschiedete sich Lübke vom Aufsichtsratsvorsitzenden, da „mein Ausscheiden aus der Betriebsvertretung ... zu einer Tatsache geworden ist“. Er bedankte sich, „dass Sie mir die Möglichkeit gegeben haben, tiefe Einblicke in das Wirtschaftsgefüge des Konzerns zu tun“. Damit sei ihm auch die Gelegenheit gegeben worden, die volkswirtschaftlichen Zusammenhänge des Staates kennen zu lernen, „was mir sonst wohl nicht in dem Umfange möglich gewesen wäre“. Er bat darum, auch den Vorstandsmitgliedern seinen Dank mitzuteilen. „Nicht immer“, so beurteilte er rückblickend 13 Jahre Betriebsratsarbeit, „war es möglich, Gegensätze, die nun einmal zwischen der Arbeitnehmerschaft und dem Arbeitgeber bestehen, ganz reibungslos auszugleichen. Ich habe aber die Hoffnung, dass alle Dienststellen der Firma, mit denen ich im Laufe der Jahre zu tun hatte, die Auffassung haben werden, dass die Forderungen und Wünsche, die ich vorgetragen habe, nur im Interesse der Belegschaft erhoben worden sind.“ Sein Brief endete ohne Resignation mit den Worten: „Beim Abschluss dieser langen Tätigkeit ist es mir aber doch eine Genugtuung, dass nicht das Misstrauen der Belegschaft mein Ausscheiden notwendig gemacht hat und ich möchte wünschen und hoffen, dass sich die Nachfolger in dieser Tätigkeit ihre Handlungsweisen immer nur von dem Wohl und Wehe der Belegschaft diktieren lassen.“<sup>231</sup>

Lübke hatte den weiteren Verlauf richtig eingeschätzt: Am 9. Mai 1933 ordnete die Firmenleitung an, dass diejenigen amtsenthobenen Betriebsräte, die nicht weiter beschäftigt werden könnten, sofort zu entlassen seien. Erich Lübke selbst wurde am 16. Mai gekündigt.<sup>232</sup> Seine Eingabe an Göring blieb unbeantwortet. Am 8. Mai 1933 erging jedoch eine Anordnung des Berliner Polizeipräsidenten, dass

230 Erich Lübke (Mdr) an den Preußischen Ministerpräsidenten, 25.4.1933, SAA 4 Lf 549.

231 Lübke an C. F. v. Siemens, 26.4.1933, SAA 4 Lf 549; vgl. auch Zollitsch, Arbeiter, S. 212. In einem letzten, handgeschriebenen Brief an Siemens aus Anlass der Sondersitzung des Aufsichtsrates, an der er aufgrund seiner Kündigung nicht teilnehmen konnte, richtete Lübke dem Konzernchef und der Siemens-Belegschaft „meine besten Wünsche zum ferneren Gedeihen“ aus (Lübke an C. F. v. Siemens, 21.6.1933, SAA 4 Lf 549).

232 Milert/Tschirbs, Zerschlagung, S. 47.

die Aufsichtsratsämter von Erich Lübbe bei SSW und Otto Schmidt bei S&H erloschen seien. Da in der Zwischenzeit die Angestelltenvertreter Paul Kleinschmidt (S&H)<sup>233</sup> und Ernst Eckert (SSW) ihre Ämter im Aufsichtsrat niedergelegt hatten, ernannte der Polizeipräsident Hans Freier und Dr. Hans Ritz zu kommissarischen Mitgliedern des Aufsichtsrates der S&H sowie Hermann Käding und Karl Schröder zu kommissarischen Mitgliedern des Aufsichtsrates der SSW.<sup>234</sup> Da das Preußische Ministerium für Wirtschaft und Arbeit dieses Verfahren für rechtsungültig erklärte, weil nach den Bestimmungen des BRG Arbeitnehmervertreter nur durch ein Wahlverfahren in den Aufsichtsrat entsandt werden konnten, musste der jetzt von Käding und Schröder geführte GBR ordnungsmäßige Wahlen einleiten, die bis zum Termin der nächsten Aufsichtsratssitzung jedoch noch nicht abgeschlossen waren.<sup>235</sup> Deshalb beschlossen die Aufsichtsratsmitglieder auf Vorschlag des Vorsitzenden zu Beginn der Sitzung am 11. Juli 1933, dass die vom Polizeipräsidenten ernannten kommissarischen Delegierten an der Sitzung als Gäste beiwohnen durften.<sup>236</sup>

In den am 21. August 1933 durchgeführten Wahlen der Delegierten für die Aufsichtsräte setzten sich bei S&H der kaufmännische Angestellte im WW Franz Machnik und der Revisor im WW Erich Müller durch; bei SSW blieb es bei dem NSBO-Untergruppenleiter Hermann Käding sowie Karl Schröder.<sup>237</sup> Die vier Betriebsräte wurden in der Aufsichtsratssitzung am 8. November 1933 von C. F. v. Siemens offiziell begrüßt.<sup>238</sup> Auch an den folgenden beiden Sitzungen im Januar und März 1933 nahmen die Belegschaftsvertreter teil, sie waren jedoch wie schon zuvor lediglich schweigende Zuhörer.<sup>239</sup>

Mit dem Inkrafttreten des Gesetzes zur Ordnung der nationalen Arbeit (AOG) am 1. Mai 1934 entfielen die Bestimmungen des BRG, so dass die Entsendung von Belegschaftsvertretern obsolet wurde. Vor Beginn der Aufsichtsratssitzung am 28. Juni 1934 schlug C. F. v. Siemens den Aufsichtsratsmitgliedern in einer internen Sitzung überraschenderweise vor, ihn zu ermächtigen, „je zwei Vertreter der Gefolgschaft von S&H und SSW im Namen des Aufsichtsrates einzuladen,

---

233 Kleinschmidt an C. F. v. Siemens, 27.4.1933: Niederlegung des Aufsichtsratsmandats, SAA 4 Lf 651.

234 SPA, Neue Regierung, S. 31, SAA 9992.

235 GBR Siemens an Preußisches Ministerium für Wirtschaft und Arbeit, 28.4.1933, BArch, R 3901/502, Bl. 138; Preußisches Ministerium für Wirtschaft und Arbeit an GBR Siemens, 22.5.1933, BArch, R 3901, 491, Bl. 176; SPA an Dr. Springer, 30.5.1933, SAA 4 Lf 651; SPA, Aktennotiz „Arbeitnehmer als Mitglieder im Aufsichtsrat“, 14.6.1933, SAA 11022.

236 Gemeinsame Sitzung des Aufsichtsrats S&H und SSW, 11.7.1933, SAA Prot. AR u. VS S&H 1923–1933.

237 SPA, Wahl der Betriebsratsmitglieder der S&H in den Aufsichtsrat, 29.8.1933, SAA 4 Lf 651.

238 Gemeinsame Sitzung des Aufsichtsrats S&H und SSW, 8.11.1933, SAA Prot. AR u. VS S&H 1923–1933.

239 Sitzung des Aufsichtsrates S&H, 31.1.1934 und 7.3.1934, SAA Prot. AR u. VS S&H, 1934–1938.

an den Besprechungen des Aufsichtsrates teilzunehmen“. Siemens begründete seinen Vorschlag damit, dass „er es wünschenswert hält, daß diese Vertreter an den sachlichen Beratungen teilnehmen, um auf diese Weise Einblick und Vertrauen in die Gedankengänge und Maßnahmen der obersten Leitung der Unternehmen zu gewinnen“. <sup>240</sup> Siemens erkannte damit einen wesentlichen Grundgedanken des Gesetzes über die Entsendung von Betriebsräten in die Aufsichtsräte an, „das Verantwortungsgefühl und das Interesse an der Hebung der Betriebsleistungen“ über „die verantwortliche Mitwirkung an der obersten Leitung des Unternehmens“ zu steigern. <sup>241</sup> Indem er die Entsendung von Belegschaftsvertretern in den Aufsichtsrat weiterführte, bestätigte er nachträglich die positive Wirkung, die er in der Anwesenheit von Betriebsräten in den Aufsichtsräten bei Siemens gesehen hatte.

Die Aufsichtsratsmitglieder stimmten am 28. Juni 1934 dem Vorschlag von Siemens zu, und in den nächsten Jahren waren je zwei Belegschaftsvertreter in den beiden Aufsichtsräten als Gäste anzutreffen. Sie waren jedoch in all den Jahren nur stille Zuhörer, und ob die Wirkung, die sich der Chef des Hauses von ihrer Anwesenheit in den Kontrollgremien versprach, aufgrund ihrer dogmatischen ideologischen Ansichten wirklich eintrat, steht auf einem anderen Blatt.

## 8.4 Resümee

Die sozialen Beziehungen im Siemenskonzern waren in besonderer Weise geprägt durch das persönliche Verhältnis zwischen dem Konzernlenker C. F. v. Siemens und dem GBR-Vorsitzenden und Aufsichtsratsmitglied Erich Lübbe. Es bildete die zentrale Säule und den stabilisierenden Faktor für die Zusammenarbeit zwischen der Unternehmensführung und der Belegschaftsvertretung.

Dabei gestaltete sich der Neuanfang nach der Revolution und der Institutionalisierung der betrieblichen Interessenvertretung durch das BRG alles andere als verheißungsvoll. Die Wahl und Konstituierung der Betriebsräte 1920 führte nicht zu dem vom Gesetzgeber erhofften Ziel, dass die in Berlin generell stark politisch geprägten sozialen Auseinandersetzungen auf Betriebsebene nunmehr versachlicht und in ruhige Bahnen gelenkt werden könnten. Die betrieblichen Akteure verstrickten sich weiterhin in politisch aufgeladene Konflikte, und die beiderseitige Konflikteskalation führte dazu, dass im Herbst 1922 die sozialen Beziehungen in eine Sackgasse geraten waren: Zunehmende Streiks und Aussperrungen machten beiden Seiten klar, dass das Beharren auf Konfrontation weder dem Unternehmen

240 Gemeinsame Sitzung des Aufsichtsrats S&H und SSW, 28.6.1934, SAA Prot. AR u. VS S&H 1934–1938.

241 Gesetz über Betriebsräte. Staatsausschuß-Drucksache Nr. 164 vom 7. 8.1919, BArch, R 3901/3485, Bl.33.

noch den Belegschaften nutzte. An diesem Punkt erkannten Unternehmensleitungen und Betriebsräte, dass nur ein gänzlicher Neuanfang in den sozialen Beziehungen die Basis für ein produktives Zusammenwirken bewirken konnte. Die Belegschaftsvertretungen mussten dabei wohl oder übel den von C. F. v. Siemens geprägten Grundsatz der Entpolitisierung des betrieblichen Handelns akzeptieren.

Dieser Versuch eines neuen Austarierens der innerbetrieblichen Beziehungen fiel zeitlich mit der Wahl der vier Betriebsräte in die Aufsichtsräte von S&H und SSW zusammen, die ihnen nun eine weitere Kommunikations- und Einflussebene in Person des Konzernchefs von Siemens eröffnete. Erich Lübbe gelang dabei es, nach einer tastenden Annäherung bis zur Mitte der 1920er Jahre ein besonderes Verhältnis zu C. F. v. Siemens aufzubauen, das von gegenseitigem Vertrauen und Respekt geprägt war. Der Aufsichtsratsvorsitzende scheute nicht davor zurück, seine Wertschätzung und Hochachtung gegenüber Lübbe 1927 öffentlich auszusprechen: „Mit dem einen [der Betriebsräte, W. M.], der ein kluger und famoser Mensch ist, gibt es auch schon einmal wirtschaftspolitische Debatten.“<sup>242</sup> Mit diesem Lob stellte Siemens den Belegschaftsvertreter Lübbe seinen unternehmerischen Aufsichtsratskollegen gleich.

Dieses Verhältnis zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem und GBR-Vorsitzendem war einzigartig und so in den Weimarer Jahren in keinem anderen deutschen Großunternehmen anzutreffen. Gerade weil es auf persönlichen Wertschätzungen basierte, hatte es allerdings auch keinen Einfluss auf die weiterhin grundsätzlich negative Einstellung von Siemens gegenüber den Gewerkschaften. In den Augen des Konzernchefs war aber Lübbe in erster Linie „Mitglied der Siemens-Familie“, und nur vor diesem Hintergrund ist es zu verstehen, dass es Lübbe gelang, Einfluss auf die Unternehmenspolitik zu nehmen. Dieser Einfluss war natürlich begrenzt und im Aufsichtsrat selbst kaum wahrnehmbar. Lübbe nutzte aber seinen Immediatzugang zum Aufsichtsratsvorsitzenden, um mit Augenmaß Arbeitnehmerforderungen zu lancieren. Verbunden war damit eine Konzentration der innerbetrieblichen Verhandlungen auf der zentralen Ebene, was allerdings mit den Zielen des Chefs des Hauses korrespondierte.

Lübbes Vorstöße hatten in den Jahren der Prosperität ihr Gewicht in der Lohn- und Sozialpolitik, in denen es den Betriebsräten gelang, zusätzliche übertarifliche Leistungen zu erringen. Der GBR-Vorsitzende wuchs damit quasi in die Rolle eines „heimlichen sozialen Gewissens“ des Konzernlenkers hinein, der mitunter die Argumente des GBR-Vorsitzenden zur Begründung seiner Sozialpolitik aufgriff.

In der Weltwirtschaftskrise verringerte sich der Handlungsspielraum der Betriebsräte, die schon bald aufgrund des Personaldrucks in die Defensive gerie-

---

242 C. F. v. Siemens im Enquete-Ausschuss (Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen, Sp. 285).

ten. Ein Teilerfolg war allenfalls darin zu sehen, dass Unternehmensführung und Betriebsräte gemeinsam Arbeitszeitverkürzungen gegenüber Entlassungen den Vorrang gaben. Hier zeigte sich die Interessenopportunität, die Aufsichtsratsvorsitzender und GBR-Vorsitzender im Hinblick auf den Facharbeiterstamm von Siemens teilten, den es aus unterschiedlichen Motiven über die Wirtschaftskrise zu halten galt. Wollten die Betriebsräte die Einkommensbasis eines großen Teils ihrer Klientel so weit wie möglich sichern, so standen bei der Konzernleitung die Arbeitsfähigkeit der Betriebe, insbesondere nach der erhofften Überwindung der Krise, im Focus – aufgrund der Heftigkeit der Krise ließen sich Massenkündigungen jedoch zu Beginn der 1930er Jahre nicht vermeiden.

Die Politisierung der Betriebe erfolgte nicht durch die Betriebsräte, sondern im Frühjahr 1933 im Zuge der gewaltsamen Aktionen der Nationalsozialisten. Die NBSO-Aktivisten drängten die von den Belegschaften gewählten Betriebsräte aus den Betrieben, ohne dass die Konzernleitung ihnen zur Hilfe kam.

## 9. Commerzbank

### 9.1 Das Unternehmen

#### 9.1.1 Grundzüge der Unternehmensentwicklung

Die Commerzbank ist eine der mehr als 100 Banken, die während des Gründerbooms von 1870–1873 in Deutschland errichtet wurden. Das im Februar 1870 unter dem Namen „Commerz- und Disconto-Bank“ in Hamburg ins Leben gerufene Geldinstitut sollte nach dem Willen der Gründungsväter vor allem Handelsgeschäfte finanzieren und Kontokorrentgeschäfte mit mittelgroßen (Export-)Unternehmen tätigen. Konzipiert war die Commerzbank schon von Beginn an als Universalbank, d. h. nach ihren Statuten konnte sie das Giro-, Diskont-, Kredit-, Einlagen-, Effekten- und Gründungsgeschäft ausüben, was sich eine geeignete Basis für die folgende Expansion erwies. Nachdem sie sich bis Ende der 1890er Jahre zum größten Bankinstitut in Hamburg entwickelt hatte, expandierte sie anschließend mit Hilfe der Gründung auswärtiger Niederlassungen und der Übernahme anderer Banken. Einen Meilenstein auf dem Weg zu einer Großbank stellte die Fusion mit der Berliner Bank 1904 dar, die die Commerzbank auch am dominierenden Berliner Bankenplatz als eine unübersehbare Größe verankerte.<sup>1</sup>

Der Expansionskurs der Commerzbank schlug sich in einem wachsenden Netz von Depositenkassen nieder, die das Einlagengeschäft als zusätzliche Quelle der Refinanzierung forcieren sollten. Ihre Zahl schnellte von 1904 bis zum Beginn des Weltkriegs von 23 auf 61 hoch – davon 44 allein in Berlin<sup>2</sup>. Die ersten Kriegsjahre stellten für die Commerzbank nur ein kurzes Stabilisierungsintermezzo dar, dem sich gegen Kriegsende ein weiterer Expansionskurs anschloss. Zwischen 1917 und 1923 erwarb die Bank weitere 34 Privat-, Aktien- oder Genossenschaftsbanken und entwickelte sich damit zu einer inländischen Filialgroßbank. Schon im Juli 1921 verfügte die „Commerz- und Privat-Bank“, wie sie sich nach der Fusion mit der

---

1 Hans E. Büschgen, *Die Grossbanken, Frankfurt am Main 1883*, S. 20 ff; Gerd Hardach, *Zwischen Markt und Macht: Die deutschen Banken 1908–1934*; in: Wilfried Feldenkirchen/Frauke Schönert-Röhlk/Günther Schulz (Hg.), *Wirtschaft, Gesellschaft, Unternehmen. Festschrift für Hans Pohl zum 60. Geburtstag*, 2. Teilband, Stuttgart 1995, S. 914 ff; Detlef Krause, *Die Commerz- und Disconto-Bank 1870–1920/23. Bankgeschichte als Systemgeschichte*, Stuttgart 2004, S. 54 ff; Dieter Ziegler, *Die Commerzbank 1870 bis 1945. Entwicklung und Behauptung als Filialgroßbank*; in: Stephan Paul/Friederike Sattler/Dieter Ziegler (Hg.), *Hundertfünfzig Jahre Commerzbank 1870–2020*, München 2020, S. 30 ff.

2 Krause, *Commerz- und Disconto-Bank*, S. 233; Ziegler, *Commerzbank*, S. 66 ff.

Mitteldeutschen Privat-Bank aus Magdeburg im Jahr 1920 nannte, über ein dichtes Filialnetz, das rund 180 Filialen, 70 Depositenkassen sowie 57 Agenturen umfasste; ihr Geschäftsstellensystem war das zweitgrößte unter den Großbanken.<sup>3</sup> Gemessen an der Bilanzsumme und dem Eigenkapital nahm sie Mitte der zwanziger Jahre den fünften Rang unter den deutschen Großbanken ein.<sup>4</sup>

### 9.1.2 Grundzüge der Unternehmensorganisation

Gemäß den Intentionen ihrer Gründer war die Commerzbank in den ersten Jahrzehnten ihrer Geschäftstätigkeit stark auf Hamburg und den Überseehandel ausgerichtet, und so war die Hansestadt auch lange der Geschäftssitz der Bank. Mit dem schnell wachsenden Geschäftsumfang und der regionalen Expansion wuchs jedoch die Niederlassung in Berlin seit der Jahrhundertwende zu einem zweiten Hauptsitz heran. Nach der Verschmelzung mit der Berliner Bank im Jahr 1904 reagierte die Commerzbank folgerichtig auf die wachsende Bedeutung des Bankplatzes Berlin, indem sie ein Jahr später ihre Niederlassungen in Hamburg und Berlin als formal gleichberechtigte Vorstandssitze anerkannte, auch wenn die Hauptversammlungen noch bis 1945 am Gründungsort Hamburg stattfanden.<sup>5</sup>

Der geschäftliche Schwerpunkt und die Hauptverwaltungsfunktionen verlagerten sich schon in den Vorkriegsjahren unaufhaltsam nach Berlin, so dass sich die dortige Niederlassung de facto zur entscheidenden Schaltzentrale der Bank entwickelte. In den 1920er Jahren war schließlich das Übergewicht Berlins unverkennbar, was sich nicht zuletzt an der zunehmenden Zahl der Vorstandsmitglieder mit Berliner Dienstsitz ablesen lässt: Von den acht ordentlichen Vorstandsmitgliedern im Jahr 1925 hatte nur Ferdinand Lincke seinen Dienstsitz in Hamburg.<sup>6</sup>

Die Expansionsstrategie der Commerzbank führte auch zu einer Vergrößerung des Vorstands und einer Ausdifferenzierung der Führungshierarchie. In den ersten drei Jahrzehnten bildeten zwei Direktoren den Vorstand. Mit der Expansion stieg die Zahl der ordentlichen Vorstandsmitglieder um die Jahrhundertwende auf sieben, zwischen 1914 und 1923 dann auf zehn. Ihnen zur Seite standen insgesamt 17

3 Detlef Krause, *Commerzbank hundertfünfzig Jahre. Eine Zeitreise 1870–2020*, Dresden 2020, S. 40 ff; ders., *Commerz- und Disconto-Bank*, S. 295–298.

4 Untersuchungsausschuß für das Bankwesen 1933, *Untersuchung des Bankwesens 1933*, II. Teil: Statistiken, Berlin 1934, S. 228.

5 Frauke Schlütz, Ferdinand Lincke; in: dies. „Ein gediegener & solider Mann“. Die Vorstandssprecher der Commerzbank von 1870 bis 2008, Dresden 2016, S. 102; Detlev Krause, *Die „Commerz- und Disconto-Bank“ in Berlin. Von der Niederlassung zur Hauptverwaltung einer Großbank*; in: Kristina Hübener/Wilfried G. Hübscher/Detlev Hummel (Hg.), *Bankgeschäfte an Havel und Spree. Geschichte – Traditionen – Perspektiven*, Potsdam 2000, S. 183.

6 Ebd.

stellvertretende Vorstandsmitglieder, denen die Leitung des laufenden Geschäfts an den jeweiligen Standorten – den Hauptniederlassungen Berlin und Hamburg sowie der Niederlassung Magdeburg – zufiel. Die Filialen wurden in der Regel von einem Direktor geleitet, dem in der Hierarchie ein stellvertretender Direktor, Prokuristen und Handlungsbevollmächtigte folgten.<sup>7</sup> Bereits vor dem Weltkrieg hatten sich im Vorstand erste Ansätze einer Arbeitsteilung nach Ressort- und Regionalprinzip entwickelt, ohne dass die Aufgabenteilung jedoch streng eingehalten wurde. Der Vorstand bildete nach wie vor eine kollegiale Führungsstruktur, auch wenn einige Mitglieder wie Gustav Pilster, Carl Harter oder Curt Sobernheim eine partiell tonangebende Rolle einnahmen.<sup>8</sup>

Zu Beginn der 1920er Jahre war die Organisationsstruktur von einem einstufigen Geschäftsstellensystem geprägt, nach dem alle Filialen ihre Kreditanträge und Börsenaufträge, aber auch ihre Personalanforderungen an die Hamburger bzw. Berliner Zentrale und nicht an eine zwischengeschaltete Kopfstelle richten mussten.<sup>9</sup> Dadurch bewahrte die Commerzbank auch nach ihrer Expansion eine starke zentrale Ausrichtung ihrer Organisation, was zu einem großen Teil auf die besondere Stellung des Aufsichtsrats im Unternehmen zurückzuführen war.

### 9.1.3 Der Aufsichtsrat

Im Vergleich zu anderen Großbanken ist bemerkenswert, dass die Commerzbank keine dominierende Vorstandspersönlichkeit hervorgebracht hat. Detlev Krause hat dies auf den von Beginn an übergroßen Einfluss des Aufsichtsrats auf die Geschäftspolitik zurückgeführt.<sup>10</sup> Seit der Aufbauphase achteten die zunächst im Verwaltungsrat, seit der Aktienrechtsnovelle von 1884 dann im Aufsichtsrat vertretenen Aktionäre – in der Hauptsache Hamburger Kaufleute – durch strikte interne Steuerungs- und Kontrollmechanismen darauf, die Geschäftspolitik des Vorstandes zu lenken und zu überwachen. Zu diesem Zweck wurden schon früh Ausschüsse errichtet, die einzelne Bereiche der Vorstandstätigkeit beaufsichtigten und Genehmigungen, wie etwa bei Kreditentscheidungen, erteilten. Seit 1901 existierten sechs solcher Aufsichtsratsausschüsse (Kredit-Ausschuss, Depot-Ausschuss, Bücher-Ausschuss, Finanz-Ausschuss, Haus-Ausschuss und Beamten-Ausschuss).<sup>11</sup> Das Bemühen um die Aufrechterhaltung eines starken Einflusses

7 Frauke Schlütz, Die Vorstandssprecher der Commerzbank im Überblick; in: dies., Solider Mann, S. 415; Krause, Commerz- und Disconto-Bank, S. 272 und 321.

8 Ebd., S. 273 f; Frauke Schlütz, Moritz Schultze; in: dies., Solider Mann, S. 88.

9 Krause, Commerz- und Disconto-Bank, S. 322.

10 Ebd., S. 339.

11 Ebd., S. 213 und S. 265; Ziegler, Commerzbank, S. 42.

des Aufsichtsrats auf die Geschäftspolitik wurde schließlich auch dadurch deutlich, dass das Kontrollgremium 1899 beschloss, dass die Aufsichtsratsmitglieder die auswärtigen Filialen abwechselnd nach einem festen Turnus dreimal jährlich revidieren sollten.<sup>12</sup> Auch auf die Personalpolitik nahm der Aufsichtsrat direkten Einfluss. So unterlag die Erhöhung von Gehältern der Angestellten der Genehmigung des Aufsichtsrats, und selbst eine vorzeitige Pensionierung von Dienstboten der Bank musste die Direktion mit dem Beamtenausschuss des Kontrollgremiums abstimmen.<sup>13</sup>

Infolge der raschen Expansion des Filialsystems wurde es aber zur Entlastung des Gesamtgremiums seit 1909 notwendig, Aufsichtsratskompetenzen an drei Hauptausschüsse für Hamburg, Berlin und Rheinland-Westfalen sowie sechs regionale Lokalausschüsse abzutreten, um flexible und kurze Entscheidungswege zu gewährleisten und der wachsenden Flut der Genehmigungsanträge zeitnah nachzukommen; 1920 kam ein vierter Hauptausschuss für Mitteldeutschland hinzu. Während die Lokalausschüsse die Funktion hatten, die Aufsichtsräte der übernommenen Banken aufzunehmen und nur beratende Funktion hatten, übten in den Hauptausschüssen die regional ansässigen Aufsichtsratsmitglieder sonst vom Aufsichtsrat wahrgenommenen laufenden Genehmigungs- und Kontrollfunktionen wie etwa Kreditentscheidungen aus.<sup>14</sup> Infolge des drastisch angeschwollenen Geschäftsvolumens konnten die Aufgaben des Tagesgeschäfts von Plenum des Aufsichtsrats nicht mehr bewältigt werden. Seine Tätigkeit konzentrierte sich stattdessen auf die strategischen Entscheidungen wie Fusionen und Filialeröffnungen sowie auf Personalien, wie die Bewilligung von Zeichnungsberechtigungen für die Bank.<sup>15</sup>

Dabei veränderten sich seit der Jahrhundertwende die Größe und Struktur des Aufsichtsrats nachhaltig. Das Kontrollgremium, das 1904 noch neun Mitglieder umfasste und bis 1919 moderat auf eine Zahl von 18 anstieg, war drei Jahre später – ohne die Betriebsräte – ähnlich wie bei der Deutschen Bank auf einen „Mammutaufsichtsrat“<sup>16</sup> von 46 Personen angewachsen.<sup>17</sup> Für dieses Wachstum waren vor allem zwei Faktoren maßgeblich: Zum einen führte die Übernahme von anderen Banken zu einer Vergrößerung des Gremiums, da die Fusionsvereinbarungen oft den Übertritt von Aufsichtsratsmitgliedern der übernommenen Unternehmen ins eigene Gremium vorsahen. Zum anderen intensivierte die Commerzbank gerade in den Nachkriegsjahren ihre Beziehungen zu den wichtigsten Industriekunden und

12 Krause, Commerz- und Disconto-Bank, S. 215.

13 Ebd., S. 221 f.

14 Ziegler, Commerzbank, S. 103.

15 Krause, Commerz- und Disconto-Bank, S. 266 f und S. 317 f.

16 Gehlen, Silverberg, S. 337.

17 Krause, Commerz- und Disconto-Bank, S. 316; 53. Jahresbericht der Commerz- und Privat-Bank Aktiengesellschaft Hamburg-Berlin für das Geschäftsjahr 1922, S. 4.

kooptierte deren Vorstandsmitglieder in den Aufsichtsrat – in den Jahren 1921 und 1922 waren dies allein 15 Personen.<sup>18</sup> Diese drastische Aufblähung veränderte die Struktur und die Funktion des Gremiums grundlegend. Bis zur Jahrhundertwende dominierten Hamburger Kaufleute über eine restriktive Kooptationspolitik den Commerzbankaufsichtsrat, die als Eigner den Geschäftsbetrieb möglichst persönlich kontrollieren wollten.<sup>19</sup> Der beherrschende Einfluss Hamburger Geschäftsleute ging in dem Jahrzehnt zwischen 1914 und 1923 verloren und damit auch die Funktion der engen Kontrolle der Geschäftsleitung, auf die der Aufsichtsrat vor 1914 so sehr Wert gelegt hatte. Dieter Ziegler sieht hierin eine Entmachtung des Aufsichtsrats und vermutet als Grund dafür die Herausbildung eines Kreises von „Inside Shareholders“, bestehend aus dem Vorstand, dem Aufsichtsratsvorsitzenden und einer kleinen Zahl von weiteren Aufsichtsratsmitgliedern, die in informellen Treffen nicht nur die „Fragen von Bedeutung“ entschieden, sondern sich auch selbst kontrollierten.<sup>20</sup> Die Commerzbank folgte mit diesem Schritt der internen Neuorientierung ihrer strategischen Ausrichtung seit der Jahrhundertwende – den Weg von einer Hamburger Geschäftsbank zu einer deutschen Filialgroßbank.

Die dominierende Persönlichkeit des Aufsichtsrats war im Betrachtungszeitraum Franz Heinrich Witthoefft, der in den zwei Jahrzehnten von 1915 bis 1934 den Vorsitz innehatte. Witthoefft war als Teilhaber der im Südostasienhandel engagierten Hamburger Firma Arnold Otto Meyer 1906 in den Aufsichtsrat der Commerzbank berufen worden. Er war sowohl in Hamburg als auch in Berlin wirtschaftlich und politisch gut vernetzt, was seine zahlreichen öffentlichen Ämter verdeutlichen: Er war seit 1902 Mitglied, von 1920 bis 1923 Präses der Hamburger Handelskammer, und gleichzeitig erster stellvertretender Vorsitzender des DIHT in Berlin. 1919 war er sowohl Mitglied der Hamburger Bürgerschaft als auch der Nationalversammlung.<sup>21</sup>

#### 9.1.4 Beschäftigung, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen und Personalpolitik

Entsprechend der wirtschaftlichen Expansion stieg auch die Zahl der Beschäftigten an. In den Aufbaujahren ab 1870 arbeiteten im Hamburger Stammhaus nicht mehr als 21 bis 26 Angestellte, und bis Mitte der 1890er Jahre wuchs die Zahl der Mitarbeiter langsam, aber stetig bis auf 85.<sup>22</sup> Seit der Jahrhundertwende änderte sich aber das Arbeitsumfeld der vergleichsweise übersichtlichen Betriebe mit dem

18 Krause, Commerz- und Disconto-Bank, S. 316 ff; Ziegler, Commerzbank, S. 102.

19 Krause, Commerz- und Disconto-Bank, S. 339.

20 Ziegler, Commerzbank, S. 103 f.

21 Krause, Commerz- und Disconto-Bank, S. 261, Anm. 124.

22 Ebd., S. 122 u. S. 165.

Aufbau des Filialnetzes, der einen enormen Personalbedarf zur Folge hatte: Betrug die Beschäftigtenzahl 1905 nach der Fusion der Berliner Bank schon 887, so wuchs sie bis zum Kriegsbeginn auf 1.662, um nach den Kriegsende nach der Übernahme zahlreicher Kreditinstitute und der Neugründung von weiteren Filialen im Oktober 1923 die Höchstmarke von 26.618 Mitarbeiter zu erreichen.<sup>23</sup>

Der enorme Personalbedarf konnte zum großen Teil nur durch die Einstellung von ungelerten Arbeitskräften gedeckt werden, so dass sich seit der Jahrhundertwende die Struktur des Personals zu ändern begann; drastisch wurde diese Strukturveränderung seit dem Beginn des Weltkriegs. Zuvor hatten die „Bankbeamten“ aufgrund ihrer spezifischen Qualifikation eine im Vergleich zu anderen kaufmännischen Berufen privilegierte Position eingenommen. Das soziale Prestige des Bankberufs speiste sich aus verschiedenen Komponenten: Die kleinen Büros förderten den direkten Kontakt zum Vorgesetzten. Der individuelle Arbeitsvertrag suggerierte eine leistungsgerechte Bezahlung. Die Vergütung und die Arbeitszeiten von siebeneinhalb bis acht Stunden waren im Bankwesen sehr attraktiv, die Expansion der Banken erschloss vielen der Bankangestellten mit einer langjährigen Berufsdauer Aufstiegschancen, und das patriarchalische Gebaren, wie es auch in der Commerzbank von den Firmenleitungen gegenüber den Angestellten an den Tag gelegt wurde, war zwar „Teil eines autoritären, aber auch persönlichen Umgangs mit den Mitarbeitern, aus dem im gegebenen Fall auch Rücksichtnahme und Förderung erwachsen konnte“.<sup>24</sup> In der Commerzbank fehlen bis zum Weltkrieg jedenfalls jegliche Hinweise auf ernste Konflikte zwischen Angestellten und Bankleitung, so dass die patriarchalische, von oben diktierte Personalpolitik „eine ausreichende Integrationsfunktion“ ausübte.<sup>25</sup>

Wer genau hinsah, konnte aber bereits erste Brüche feststellen: Die fortschreitende Arbeitsteilung in den Expansionsjahren seit der Jahrhundertwende vergrößerte die Distanz zwischen Bankleitungen und -beamten; sie führte aber auch zur Entstehung relativ monotoner Tätigkeiten, die weniger Kreativität und Fachkompetenz als vielmehr ein hohes mechanisches Arbeitstempo erforderten. Dies war die Voraussetzung für den Einsatz von Hilfskräften während des „Booms im Bankwesen“<sup>26</sup>. Dieser Prozess beschleunigte sich im Krieg, als als Ersatz für den im Krieg eingezogenen Bankbeamten Ungelernte, vor allen Frauen, eingestellt wurden. Durch diese Verdrängung sowie durch die drastischen Arbeitsplatzveränderungen sahen die „älteren“ Bankbeamten ihre soziale Stellung bedroht und

23 Ebd., S. 279 u. S. 322.

24 Thamm, Anspruch, S. 30; s auch Franz Gerhard Rudl, Die Angestellten im Bankgewerbe 1870 bis 1933. Eine sozialstatische Untersuchung, Diss. Mannheim 1975, S. 84–86; Krause, Commerz- und Disconto-Bank, S. 165 ff.

25 Ebd., S. 223; Thamm, Anspruch, S. 30.

26 Krause, Commerz- und Disconto-Bank, S. 278.

befürchteten eine „Proletarisierung ihres Berufsstandes“<sup>27</sup>. Ihre Bereitschaft, sich gewerkschaftlich zu organisieren, wuchs, auch wenn die bestehende Spaltung der Arbeitnehmerorganisationen im Bankgewerbe nicht überwunden werden konnte. Mit dem 1894 gegründeten Deutschen Bankbeamten-Verein (DBV) und dem 1912 gegründeten, freigewerkschaftlich organisierten Allgemeinen Verband der deutschen Bankbeamten (AV) standen sich zwei konkurrierende Gewerkschaften gegenüber, die unterschiedliche sozialpolitische Konzepte verfolgten. Entgegen dem überkommenen beruflichen Selbstverständnis der Bankangestellten, an dem der DBV weiterhin grundsätzlich festhielt, betonte der AV den Arbeitnehmerstatus der Bankangestellten und bejahte den Streik als Mittel des Arbeitskampfes ausdrücklich. Ihm schlossen sich vor allem Ungelernte und Bankangestellte in einfachen, mäßig bezahlten Positionen an, während die älteren Bankbeamten sich weiterhin im DBV organisierten. Konkurrenz erwuchs den beiden Organisationen jedoch im Reichsverband der Kassenboten und technischen Bankangestellten Deutschlands, der im Mai 1920 gegründet wurde und die besonderen Interessen der gewerblichen Beschäftigten vertrat, sowie in der ein Jahr zuvor gegründeten Vereinigung der Oberbeamten im Bankgewerbe (VDO) als Interessenvertretung der leitenden Angestellten.<sup>28</sup>

Die sozialen Spannungen in allen Großbanken wie auch in der Commerzbank nahmen nach dem Weltkrieg zu und entluden sich in Streiks, die Mitte April 1919 zur Mitbestimmungsvereinbarung bei den Berliner Banken und am 22. Oktober 1920 zum Abschluss des ersten Tarifvertrags im deutschen Bankengewerbe führten. Der Tarifvertrag vereinheitlichte die Einkommensstruktur im Bankwesen, die Einführung von reichsweiten Tarifgruppen schuf mehr Übersichtlichkeit und Transparenz, und die Übernahme des Acht-Stunden-Tags begrenzte die tägliche Arbeitszeit.<sup>29</sup> Die tarifvertraglichen Zugeständnisse änderten aber nichts an dem fortwährenden heftigen Widerstand der Bankleitungen gegen institutionalisierte Mitspracherechte der Angestellten. Der Centralverband des Deutschen Bank- und Bankiergewerbes hatte schon Mitte Juli 1919 in einer umfangreichen Stellungnahme den BRG-Entwurf des RAM als für das deutsche Bankwesen schädlich abgelehnt.<sup>30</sup> Nach der gescheiterten lobbyistischen Einflussnahme und der Verabschiedung des BRG verstärkten die Großbanken nochmals ihre Anstrengungen, um die Anwendung des Gesetzes auf ihre Institute zu verhindern. Wie die Vorstände der Deutschen Bank und der Dresdner Bank richteten die Commerzbank-Direktoren

---

27 Ebd.

28 Rudl, Angestellten, S. 193 ff; Thamm, Anspruch, S. 31 ff.

29 Ebd., S. 92 ff; Krause, Commerz- und Disconto-Bank, S. 325.

30 Centralverband des Deutschen Bank- und Bankiergewerbes (E.V.) an das Reichsministerium Weimar, Gesetzentwurf über Betriebsräte, 17.7.1919, BAArch, R 3901/3492 Bl. 212–215.

Carl Harter und Gustav Pilster Ende Januar 1920 eine Eingabe an den Reichskanzler, in der sie mit Bezug auf den § 72 Abs. 2 BRG eine Befreiung vom Gesetz mit der Begründung forderten, dass die Bank zahlreiche Geschäfte im Staatsinteresse ausführen würde. Sie reklamierten für sich deshalb eine besondere Geheimhaltungsverpflichtung, die durch die Betriebsräte gefährdet wäre: „Diese innigen Beziehungen zwischen unserem Institut und den Staatsbehörden machen uns in vielen Fällen zu direkten Beauftragten des Reiches. Daß derartige Geschäfte in den meisten Fällen eine unbedingte Geheimhaltung benötigen, braucht nicht besonders ausgeführt zu werden.“<sup>31</sup>

Die konzertierten Eingaben der Großbanken blieben jedoch zunächst unbeantwortet, und erst die neuerlichen Anträge von Deutscher Bank, Dresdner Bank sowie Commerz- und Privat-Bank nach der Verabschiedung des Aufsichtsratsentsendegesetzes Anfang 1922, von den Verpflichtungen der §§ 70 und 72 BRG ausgenommen zu werden, veranlassten das Kabinett Wirth, sich mit der Angelegenheit zu befassen. Teile des Kabinetts waren der Banken-Argumentation durchaus zugänglich; die SPD-Minister allerdings befürchteten, mit einem positiven Beschluss eine Lawine von Ausnahmeanträgen loszutreten. So stellte man den Banken nur die Möglichkeit einer neuerlichen Petition in Aussicht, wenn sich durch das neue Gesetz Schieflagen ergäben, die nicht dem „öffentlichen Interesse“ entsprächen.<sup>32</sup>

Damit waren die Banken auf die Zusammenarbeit mit den neugewählten Betriebsräten zurückverwiesen, in denen sich die gewerkschaftliche Spaltung niederschlug. Die ersten Betriebsratswahlen bei der Commerzbank hatten in Berlin eine eindeutige Mehrheit für den freigewerkschaftlichen AV ergeben, der acht von zehn Angestelltensitze erhielt; ein Mandat entfiel jeweils auf den DBV und die VDO.<sup>33</sup> Auch in den folgenden Jahren bis 1933 dominierte der AV den Berliner Betriebsrat. Die Commerzbank-Zentrale bildete dabei keine Ausnahme; auch in den Betriebsratsgremien der meisten anderen Berliner Großbankzentralen stellte der AV die Mehrheit. Der DBV dominierte dagegen die in den Betriebsratsgremien

31 Harter und Pilster an Reichskanzler, 27.1.1920, HAC 1/648; Krause, Commerz- und Disconto-Bank, S. 326. Zur Deutschen Bank und Dresdner Bank s. Schreiben Mankiewitz und Michalowski an die Reichsregierung, z. H. des Reichskanzlers, 26.1.1920, BArch, R 8119F/8889, Bl. 12 ff; Schreiben des Vorstands der Dresdner Bank an den Reichskanzler, 16.2.1922, BArch, R 43 I/2066, Bl. 223 ff; Thamm, Anspruch, S. 82.

32 Akten der Reichskanzlei. Weimarer Republik. Die Kabinette Wirth I und II, bearbeitet von Ingrid Schulze-Bidlingmaier, Bd. 2: April bis November 1922, Boppard am Rhein 1973, Nr. 294 vom 16.6.1922, S. 882 f, sowie Nr. 395 vom 2.11.1922, S. 1147; Feldman, Gerald D., Die Deutsche Bank vom Ersten Weltkrieg bis zur Weltwirtschaftskrise; in: Lothar Gall u. a. (Hg.), Die Deutsche Bank 1870–1995, München 1995, S. 181.

33 Bankbeamten-Zeitung (BBZ), 25 (1920), S. 10.

vieler kleinerer Filialen sowie der Hamburger Co-Zentrale, was bei den Wahlen zum Aufsichtsrat eine entscheidende Rolle spielen sollte.<sup>34</sup>

Die unterschiedliche gewerkschaftspolitische Zusammensetzung der Vertretungsgremien scheint aber einer gemeinsamen Zusammenarbeit keinen größeren Abbruch gemacht zu haben, da die Bankleitung vermeinte, eine steigende Kommunikation zwischen den Betriebsräten festzustellen.<sup>35</sup> Dies führte zu vermehrten Maßnahmen, die Personalpolitik in Berlin zu zentralisieren, ohne dass jedoch eine speziell für die Befassung mit den Betriebsratsfragen gegründete Sozialpolitische Abteilung wie in verschiedenen Industrieunternehmen errichtet wurde. Im Vorstand wurde Carl Harter für die Personalpolitik zuständig; die Personalabteilung stand seit 1921 unter Leitung von Paul Hampf. Sie formalisierte ihre Arbeit, erfasste erstmals umfassende Personaldaten und vereinheitlichte ihr Rundschreiben- und Richtlinienensystem.<sup>36</sup>

So scharf die Ablehnung der neuen Interessenvertretungen durch die Direktion auch war, schon bald stellte sich heraus, dass die Betriebsräte für die Unternehmensführung kein wirkliches Hemmnis bildeten. Sowohl der DBV als auch der freigewerkschaftliche AV nahmen für sich in Anspruch, in den Betriebsräten konstruktiv mit den Bankleitungen zusammenzuarbeiten. Darüber hinaus entwickelte sich der Inflationsboom zu einem soliden Fundament dafür, dass tiefgreifende Konflikte kaum aufkamen. Zwar hatte sich mit der fortschreitenden Inflation und strukturellen Rentabilitätsproblemen die Arbeitsorganisation verändert. Aber die Strategie, durch die Neueröffnung von Filialen und die Übernahme von anderen Banken die Präsenz in der Fläche zu stärken, führte zusammen mit einem steigenden Arbeitsvolumen aufgrund der Inflation bei der Commerzbank zu einem Beschäftigungsboom. Die Zahl der Mitarbeiter stieg von 1.662 im August 1914 auf einen Höchststand von 26.618 im Oktober 1923.<sup>37</sup> Für größere Konflikte sorgten aber allein die immer mehr hinter den Preissteigerungen zurückbleibenden Realinkommen. Zu einem Zentrum des Protestes der Bankangestellten entwickelte sich 1922 die Filiale in Hannover.<sup>38</sup> Die Mitarbeiter der Commerzbank überreichten dem dortigen Betriebsrat mehrere, mit zahlreichen Unterschriften versehene Bitten, sich „im Hinblick auf die wahnsinnige Teuerung“ bei der Filialleitung für Einkommensverbesserungen einzusetzen. Die Filialleitung, die Verständnis für die Wünsche der Mitarbeiter zeigte, wandte sich daraufhin an den Vorstand, der jedoch

34 Thomas Weihe, *Die Personalpolitik der Filialgroßbanken 1919–1945. Interventionen, Anpassung, Ausweichbewegungen*, Stuttgart 2006, S. 55.

35 Ebd., S. 45.

36 Ebd., S. 45. und S. 50.

37 Krause, *Commerz- und Disconto-Bank*, S. 322; Frauke Schlütz, Carl Harter, in: dies., *Solider Mann*, S. 145 ff.

38 Zum Folgenden s. die Akten in HAC S3/A414 sowie Krause, *Commerz- und Disconto-Bank*, S. 328.

das Ersuchen im August 1922 ablehnte. Dies führte auf einer Betriebsversammlung am 25. August zu entrüsteten Reaktionen. In einer wohl vom Betriebsrat vorbereiteten Resolution wurde der Filialleitung die derzeitige Notlage der Belegschaft vorgehalten: „Die Angestelltenschaft sieht mit Schrecken dem kommenden Winter entgegen; sie weiß nicht, wie sie Feuerung, Kartoffeln und sonstige Vorräte beschaffen soll; sie steht vor dem wirtschaftlichen und moralischen Ruin.“ Grundsätzlich hielt die Resolution aber an einem Konsens mit der Bankleitung fest; die Angestellten vertrauten darauf, „daß dieser letzte Appell an das Menschlichkeits- und Gerechtigkeitsgefühl der Direktion nicht wieder abschlägig behandelt wird“.<sup>39</sup>

Selbst in der die Existenz der Angestellten bedrohenden Einkommensfrage während der Hyperinflation blieb der Grundkonsens zwischen den betrieblichen Sozialparteien bestehen. Auch wenn „die Integrationsmechanismen im Bankwesen brüchig geworden waren“<sup>40</sup> – die Betriebsräte hielten am Postulat des BRG einer vertrauensvollen Zusammenarbeit fest, und das tradierte patriarchalische Führungsmodell des Vorstands konnte sich auch unter den neuen sozialpolitischen Bedingungen der Weimarer Republik zunächst bewähren.

## 9.2 Die Betriebsräte im Aufsichtsrat

### 9.2.1 Der schwierige Start

Schon vor der Ablehnung des Antrags des Vorstands auf Suspendierung des BRG bei der Commerzbank durch die Reichsregierung im Oktober 1922 hatten die Betriebsräte die Wahlen zum Aufsichtsrat eingeleitet. Bis zum Juni waren mehrere Wahllisten aufgestellt worden. Bei den Angestellten kandidierten die Listen von DBV und AV. Zu seinem Listenführer hatte der DBV Erich Marggraf ernannt, den Betriebsratsvorsitzenden der Hamburger Filiale und Vorstandsmitglied der Zweigvereins des DBV von Hamburg-Altona.<sup>41</sup> Bei der Aufsichtsratswahl im Herbst wurde Marggraf mit großer Mehrheit gewählt. Die Liste des DBV erhielt 152, die des AV nur 45 Stimmen.<sup>42</sup> Bei den Arbeitern setzte sich der Berliner Betriebsrat Franz Teschke durch, der wohl Mitglied des AV war. Die beiden gewählten Betriebsräte nahmen erstmals am 14. November 1922 an einer Aufsichtsratssitzung teil. Sie waren dort zwei von 33 anwesenden Aufsichtsratsmitglieder und wurden vom Aufsichtsratsvorsitzenden Witthoefft neben zwei weiteren neuen Aufsichtsrats-

39 Resolution der Betriebsversammlung vom 25.8.1922, HAC S3/A414.

40 Krause, *Commerz- und Disconto-Bank*, S. 329.

41 *BBZ* (27) 1922, Nr. 6, S. 112.

42 *BBZ* (27) 1922, Nr. 11, S. 186.

mitgliedern beiläufig als „seitens der Beamtenschaft in den Aufsichtsrat gewählte Herren“ begrüßt.<sup>43</sup>

Angesichts der überbordenden Größe des Aufsichtsrats seit Beginn der 1920er Jahre hat Dieter Ziegler zurecht auf den Funktionswandel der Institution bei der Commerzbank hingewiesen: Der Aufsichtsrat sei „nun vor allem ein Gremium zur Informationsbeschaffung und zur Kundenbindung geworden“, bei dem die von ihm bis zum Weltkrieg sehr ernst genommenen Kontrollfunktion gegenüber der Geschäftsleitung „kaum noch eine Rolle spielte“. Für ihn ist es insofern eine „Ironie der Zeitgeschichte, dass die Arbeitnehmer, als sie endlich ihr Recht auf Mitbestimmung bei Unternehmensentscheidungen durchgesetzt hatten, in einem Gremium saßen, das de facto nichts mehr entschied“<sup>44</sup>.

Nach den Protokollen entfalteten die beiden Betriebsräte in den ersten Jahren im Aufsichtsrat keine sonderlichen Aktivitäten. Sicher ist ein Grund dafür, dass sie ihre Stellung in dem großen Gremium erst noch finden mussten. Auch scheint der Charakter der Aufsichtsratssitzungen bei der Commerzbank besonders gewesen zu sein.<sup>45</sup> Die Sitzungen waren nicht nur kurz und bündig; selten dauerten sie mehr als eine Stunde, im Extremfall nur fünf bis zehn Minuten. Dies lässt vermuten, dass die Sitzungen oft nur aus formalen Gründen abgehalten wurden, um die gesetzlich für das Gesamtgremium vorgeschriebenen Beschlüsse zu fassen. Viele grundlegende Beschlüsse für die Geschäftspolitik scheinen – wie bei der Deutschen Bank<sup>46</sup> – aber schon zuvor in den seit langen bestehenden Ausschüssen, deren Protokolle dem Aufsichtsrat immerhin zur Einsichtnahme während der Sitzung zur Verfügung gestellt wurden, gefasst oder in Vorbesprechungen zwischen den Anteilseignervertretern abgestimmt worden zu sein.<sup>47</sup> Die maschinenschriftlichen Aufsichtsratsprotokolle waren dementsprechend knapp gehalten, sie umfassten i. d. R. zwei bis vier Seiten. Zu Beginn der 1920er Jahre waren sie reine Beschlussprotokolle, so dass der Ablauf der Sitzungen nicht ersichtlich wurde; erst im Laufe des Jahrzehnts wurden sie ausführlicher, und einzelne Beiträge und Anfragen aus dem Kreis der Aufsichtsratsmitglieder wurden nun aufgeführt. Der beinahe schon dilatorische Sitzungsablauf wird auch dadurch deutlich, dass eine offizielle Tagesordnung wohl nicht existierte; in den Protokollen wird jedenfalls auf eine solche nicht Bezug genommen, und auch die Tatsache, dass die einzelnen gefassten Beschlüsse ohne Nummerierung hintereinander aufgeführt werden, lassen diesen Schluss zu.

---

43 Protokoll über die 623. Aufsichtsratssitzung, 14.11.1922, HAC S3/A2-5.

44 Ziegler, Commerzbank, S. 103.

45 Zum Folgenden s. die Aufsichtsratsprotokolle 1920–1932, HAC S3/A2-5.

46 Feldman, Deutsche Bank, S. 182.

47 Protokoll über die 628. Sitzung des Aufsichtsrats, 2.6.1924, HAC S3/A2-5.

## 9.2.2 Diskussionen um die betriebliche Sozialpolitik und die Umgehung der Betriebsräte im Aufsichtsrat

Seit dem Ende der Inflation stand ein drastischer Personalabbau im Zentrum der Unternehmenspolitik. Schon zwölf Monate nach dem Höchststand der Beschäftigten im Oktober 1923 hatte die Commerzbank fast 60 Prozent ihrer Mitarbeiter entlassen. Carl Harter berichtete im Dezember 1924 dem Aufsichtsrat, dass der Personalstand sich in diesem Zeitraum von 25.400 auf 10.400 verringert hatte.<sup>48</sup> Aber damit hatte der Personalabbau kein Ende. Im Dezember 1925 informierte Harter den Aufsichtsrat, „dass die Zahl der Angestellten weiter dem vorhandenen Bedürfnis angepasst“ worden sei. Er führte dafür zwei Gründe an: eine Verbesserung der Personalstruktur sowie die Rationalisierung der Arbeitsprozesse. Es sei eine „Verbesserung des Personals durch Ausscheiden der nicht bankmäßig Ausgebildeten erzielt worden. Die Arbeitsmethoden sind vereinfacht, hauptsächlich durch Einführung von Arbeitsmaschinen, die sich gut bewährt haben.“<sup>49</sup> Bis in die Inflationszeit hinein waren Maschinen im Bürobetrieb nur selten benutzt worden. In der Stabilisierungsphase nach der Inflation zwang der Kostendruck die Commerzbank dazu, den Weg der Rationalisierung zu beschreiten und Büromaschinen wie die kombinierte Rechen- und Schreibmaschine oder Registrierkassen einzusetzen.<sup>50</sup>

Einen Widerstand gegen den drastischen Personalabbau von Seiten der Betriebsräte halten die Aufsichtsratsprotokolle bis Ende 1925 nicht fest, und auch später blieb die Reaktion eher zustimmend. Erich Marggraf erklärte Ende Dezember 1925 „als Vertreter der Angestellten“, sie würden „den Ausführungen des Herrn Harter“ zustimmen, „dass durch die Anspannung der Arbeitskraft Ersparnisse gemacht werden müssen“. Er fügte aber zwei Bitten hinzu: Zum einen „bitten wir mit dem Abbau nunmehr Schluss zu machen, nachdem die unbrauchbaren Elemente restlos entfernt sind.“ Sein zweiter Wunsch hatte sozialpolitischen Charakter, indem er „um Vorsorge für die Angestellten durch Wiederherstellung der Wohlfahrtsfonds“ bat. Harter lehnte die Wiederrichtung der durch die Inflation zerstörten Wohlfahrtsfonds jedoch postwendend ab, hob aber hervor, „dass zu Lasten der allgemeinen Spesen alle berechtigten Wünsche auf Unterstützungen und Pensionen erfüllt worden sind und weiter erfüllt werden sollen“. Er kam dann aber auf den

48 Protokoll über die 630. Sitzung des Aufsichtsrats, 2.12.1924, HAC S3/A2-5.

49 Protokoll über die 634. Sitzung des Aufsichtsrats, 1.12.1925, HAC S3/A2-5. Zum Personalabbau im Einzelnen: Schlütz, Harter, S. 14 ff.

50 Detlev Krause, Technik in der Commerzbank; in: Christian Berg/Detlev Krause/Stefan Stein (Hg.), Banken im Umbruch. Technik in der Commerzbank von 1870 bis heute, Frankfurt am Main 2019, S. 71 ff.

wahren Grund für die Verweigerung der Bitte der Betriebsräte. Auf die Neueinrichtung von Wohlfahrtsfonds sei verzichtet worden, „um Streitigkeiten zu vermeiden, die aus der vom Gesetz vorgesehenen Mitwirkung der Beamten bei der Verwaltung derartiger Fonds entspringen können.“ Harter verweigerte auf diesem Weg den Betriebsräten die Wahrnehmung ihres Rechts, „an der Verwaltung von Pensionskassen und ... sonstiger Betriebswohlfahrtseinrichtungen mitzuwirken“ (§ 66 Nr. 9 BRG). Die Gewährung sozialer Leistungen an die Mitarbeiter wollte der Vorstand grundsätzlich nicht in Abrede stellen, aber eine Mitsprache der betrieblichen Arbeitnehmervertreter dabei auf jeden Fall verhindern. Der Aufsichtsratsvorsitzende Witthoefft beendete die Diskussion schließlich nach einem nochmaligen Vorstoß von Marggraf mit der Erklärung, „dass die Bank, soweit es in ihren Kräften steht, nichts tun wird, was gegen die Interessen der Angestellten geht“.<sup>51</sup>

Diese Verweigerungshaltung führte dazu, dass die Commerzbank auf sozialpolitischem Gebiet weit hinter den führenden deutschen Banken zurückblieb. Im Gegensatz zu ihnen baute die Commerzbank ihren in der Inflation ruinierten Pensionsfonds nicht wieder auf. Die Commerzbank weigerte sich auch, betriebliche Sportvereinigungen zu gründen, wie es die Deutsche Bank, die Dresdner Bank, die Disconto-Gesellschaft und der Barmer Bank-Verein zwischen 1915 und 1924 taten. 1928 war die Commerzbank die einzige Großbank ohne Betriebszeitung. Sie folgte auch nicht dem Beispiel von Deutscher und Dresdner Bank, Erholungsheime für die Mitarbeiter zu errichten, und veranstaltete keine Betriebsfeiern.<sup>52</sup>

Die positive Gewinnentwicklung während der Stabilisierungsphase, die die Basis für den Dividendensprung von acht Prozent in den Jahren 1924 und 1925 auf elf Prozent in den Jahren 1926 bis 1929 bildete,<sup>53</sup> war die Basis dafür, dass die sozialen Forderungen der Betriebsräte im Aufsichtsrat nicht verstummten. Verständlich waren ihre Forderungen auch deshalb, weil die tariflichen Gehälter, die nach der Inflation 1924 im Bankwesen bezahlt wurden, real um mehr als ein Drittel niedriger lagen als im letzten Vorkriegsjahr. Sie stiegen in den Folgejahren nur langsam, da die neuen Tarifverträge im Kreditwesen wegen der Schwäche der Gewerkschaften und der Verweigerungshaltung des Arbeitgeberverbandes stets nur durch einen Schlichtungsspruch und eine darauffolgende Allgemeinverbindlicherklärung des RAM zustande kamen und das RAM darauf bedacht war, nicht durch großzügige Tarifabschlüsse einer neuen Inflation Vorschub zu leisten.<sup>54</sup>

In der März-Sitzung 1926 bedauerte Erich Marggraf anlässlich der Feststellung des Jahresabschlusses für 1925, dass die Lage der Angestellten im Bericht des

---

51 Protokoll über die 634. Sitzung des Aufsichtsrats, 1.12.1925, HAC S3/A2-5.

52 Weihe, Personalpolitik, S. 174.

53 Geschäftsentwicklung Commerzbank AG (1924–1944), [www.commerzbank.de/media/de](http://www.commerzbank.de/media/de) (letzter Abruf: 26.6.2024).

54 Thamm, Anspruch, S. 108 ff.

Vorstands nicht genügend berücksichtigt sei, und bat um eine „liberale Behandlung einiger besonderer Fälle und für kommende Jahre um Zurverfügungstellung von Fonds zu Unterstützungen, Erholungsheimen und dergl.“ Harter entgegnete, dass der Vorstand auch in Zukunft „so liberal wie möglich in den Einzelfällen sein würde“, und sagte hier eine sorgfältige Prüfung zu. Ansonsten blieb seine Position hart: Gegen die Neuerrichtung von Unterstützungsfonds habe die Bank nach wie vor „prinzipielle Bedenken“.<sup>55</sup>

Forderungen von Marggraf nach zusätzlichen Gratifikationen oder Sonderausschüttungen sowie nach Unterstützungsfonds für die Mitarbeiter wurden angesichts der weiterhin guten Ertragsentwicklung in den nächsten Aufsichtsratssitzungen zu einer Konstante, allerdings ebenso deren Ablehnung durch den Vorstand.<sup>56</sup> Auch das Argument, dass die Arbeitsintensität der Angestellten aufgrund der Rationalisierungen in der Zwischenzeit „höher ist als im Frieden“, ließ den Widerstand der Unternehmensleitung nicht brechen. Der Aufsichtsratsvorsitzende Witthoefft deutete zwar gegenüber der Forderung von Marggraf nach einer Sonderausschüttung aus dem Gewinn an, dass „dies im Bereiche des Möglichen geschehen wird“, allerdings schränkte dies Vorstandsmitglied Harter sofort mit dem Hinweis ein, „dass für die Tarifbeamten eine Gratifikation durch den Tarif ausgeschlossen“ sei.<sup>57</sup> Als im März 1927 der Aufsichtsrat den Abschluss für das Geschäftsjahr 1926 feststellen sollte, kritisierte Marggraf, dass er eine „Spezialisierung des Unkostenkontos“ vermisste, was wohl darauf abzielte, dass für die Betriebsräte die Ermittlung der Höhe und Aufschlüsselung der Sozialleistungen nicht möglich war. Er wiederholte seine Forderung nach „Fürsorge für die Angestelltenschaft in Gestalt eines Unterstützungsfonds, wie ihn die Vereinsbank, Schaffhausenscher Bankverein, Norddeutsche Bank, Disconto-Gesellschaft und andere wieder eingeführt haben“. Außerdem bat er darum, die Bezüge der Altpensionäre und die Zuwendungen bei 25jährigen Dienstjubiläen zu erhöhen und die Überarbeit der Angestellten finanziell auszugleichen. Witthoefft verwies den Betriebsrat darauf, die Anfragen mit Vorstandsmitglied Harter zu erörtern. Im Übrigen seien für Unterstützungen in ausreichendem Masse gesorgt, im Jahr 1926 seien dies 776.000 RM gewesen. Ein Unterstützungsfonds, aus dessen Zinsen entsprechende Zahlungen geleistet werden könnten, würde viele Millionen betragen.<sup>58</sup>

Das Frühjahr 1927 leitete einen Einschnitt in der Aufsichtsrats­tätigkeit bei der Commerz- und Privat-Bank ein. Sie folgte nun der Praxis der führenden deutschen Großbanken, zentrale geschäftliche Angelegenheiten in die Zuständigkeit eines Arbeitsausschusses zu verlagern, der sich nun zum eigentlichen „Machtzentrum“

55 Protokoll über die 635. Sitzung des Aufsichtsrats, 15.3.1926, HAC S3/A2-5.

56 Protokoll über die 636. sowie 637. Sitzung des Aufsichtsrats, 20.4.1926 bzw. 6.8.1926, HAC S3/A2-5.

57 Protokoll über die 638. Sitzung des Aufsichtsrats, 30.11.1926, HAC S3/A2-5.

58 Protokoll über die 640. Sitzung des Aufsichtsrats, 22.3.1927, HAC S3/A2-5.

des Unternehmens entwickelte.<sup>59</sup> Die Commerzbank vollzog die Errichtung des Arbeitsausschusses Ende April 1927 in der 641. Aufsichtsratssitzung aus Anlass der Neukonstituierung des Kontrollgremiums nach der Aktionärsversammlung. Das Protokoll hält die Wiederwahl von Witthoefft zum Aufsichtsratsvorsitzenden und Eugen Landau, dem Aufsichtsratsvorsitzenden der Nationalbank für Deutschland und Stiefvater des Commerzbank-Vorstandsmitglieds Curt Sobernheim, zu seinem Stellvertreter fest sowie die Wahl des Arbeitsausschusses.<sup>60</sup>

Der Arbeitsausschuss sowie ein Revisions-Ausschuss wurden aufgrund des § 1 der „Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat und die Ausschüsse“ gebildet. Für die Gültigkeit der Wahl der Ausschuss-Mitglieder war die absolute Mehrheit der abgegebenen Stimmen erforderlich. Damit war praktisch von vornherein die Wahl eines der beiden BiA in die beiden Ausschüsse ausgeschlossen. Darüber hinaus berechnete die Geschäftsordnung den Aufsichtsrat nach § 2, weitere Ausschüsse oder Kommissionen zu wählen.<sup>61</sup>

Gründe für die Errichtung des Arbeitsausschusses wurden in den Aufsichtsratsprotokollen nicht genannt, aber es ist naheliegend, sie in der Aufsichtspraxis der zurückliegenden Jahre zu suchen. Dieses Gremium war im Jahr 1926 – ohne die Betriebsratsdelegierten – auf mittlerweile 39 Mitglieder angewachsen, hatte also eine Größe erreicht, die einen geordneten Sitzungsablauf, geschweige denn eine kontroverse Diskussion innerhalb der Tagung in einem angemessenen Zeitraum kaum möglich machten. Deshalb müssen die Abstimmungen im Kreis der von den Aktionären berufenen Mitgliedern in den Jahren zuvor wohl schon vor den offiziellen Sitzungen in „informellen Treffs“ vorgenommen worden sein, anders lässt sich die kurze Sitzungsdauer der Aufsichtsratssitzungen nicht erklären.<sup>62</sup> Mit der Errichtung des Arbeitsausschusses wurden nun die wichtigsten Aufsichtsratsbeschlüsse in einem Gremium gefasst, in dem die Führungspersönlichkeiten der Aktionäre vertreten waren. Der eigentliche „Charme“ für dieses Vorgehen lag aus der Sicht von Vorstand und Aufsichtsrat aber darin, dass nach der Geschäftsordnung die Zusammensetzung der Ausschüsse bei der Bank von der Mehrheit des Aufsichtsrats gebildet werden mussten und auf diesem Weg die beiden Betriebsratsdelegierten bei der Gründung des Arbeitsausschusses unberücksichtigt blieben. Die

---

59 Ziegler, Commerzbank, S. 121. Zum Vorgehen bei der Deutschen Bank s. Feldman, Deutsche Bank, S. 186.

60 Protokoll über die 641. Sitzung des Aufsichtsrats, 26.4.1927, HAC S3/A2-5.

61 Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat und die Ausschüsse der Commerz- und Privat-Bank, 2.4.1932, HAC S3/A2-5. Die Geschäftsordnung war nach der Neukonstituierung des Aufsichtsrats nach dem Ende der fünfjährigen Amtszeit 1927 verabschiedet worden. Eine Geschäftsordnung aus der zweiten Hälfte der zwanziger Jahre konnte nicht ermittelt werden, aber es ist davon auszugehen, dass die Geschäftsordnung von 1932 in wesentlichen Teilen auch schon 1927 galt.

62 Ziegler, Commerzbank, S. 104.

strategischen Entscheidungen wurden nun unter Ausschluss der Interessenvertreter gefasst. Das Diskussions- und Stimmrecht der Arbeitnehmervertreter wurde auf diese Weise umgangen.<sup>63</sup>

Der Arbeitsausschuss, von dem die ersten Protokolle erst seit 1929 überliefert sind, bestand Ende der 1920er Jahre aus 16 Aufsichtsratsmitgliedern und zehn Vorstandsmitgliedern, die als „Inside Shareholders“ die Geschicke der Bank bestimmten.<sup>64</sup> Ausdruck dieser Macht war auch die Praxis, dass der Ausschuss unter der Leitung des Aufsichtsratsvorsitzenden wesentlich häufiger als der Aufsichtsrat tagte. Die Geschäftsordnung hatte die Orientierungslinie vorgelegt, dass die Arbeitsausschusssitzungen „möglichst zweimal im Monat abgehalten werden“ sollten.<sup>65</sup> Der Grund hierfür dürfte die Eilbedürftigkeit der Großkredite gewesen sein, für deren Genehmigung er zuständig war. Zu seinen Kompetenzen gehörte außerdem die Zustimmung zu grundsätzlichen strategischen Entscheidungen sowie die Genehmigung von Aufsichtsmandaten von Vorstandsmitgliedern.<sup>66</sup> Für Vorstandsangelegenheiten sowie die Erteilung von Prokuren und Handlungsvollmachten war der schon seit längerem existierende Personalausschuss zuständig, der seine Beschlüsse auch im Umlaufverfahren fasste.<sup>67</sup>

Einen Einspruch oder Protest der Betriebsräte gegen diese Praxis der Umgehung der Bestimmungen des Entsendegesetzes scheint es nicht gegeben zu haben; die überlieferten Akten geben jedenfalls keinen Hinweis auf solche Aktionen. Vielleicht fügten sich die Betriebsräte der Commerzbank dem Vorgehen von Vorstand und Aufsichtsrat, da sie aufgrund der Satzungsbestimmungen keine rechtliche Handhabe für einen Widerstand sahen. Dies ist umso erstaunlicher, als den Gewerkschaften eine solche Praxis schon seit Mitte 1922 bekannt war, gegen die sie auch Protest einlegten. Der DBV hatte in seiner Mitgliederzeitung über die Aktionärsversammlung der Bayerischen Hypotheken- und Wechselbank vom 24. Juni 1922 berichtet, in der weitreichende Satzungsänderungen beschlossen wurden, die sich gegen die zukünftige Anwesenheit von Betriebsräten im Aufsichtsrat richteten. Der Aufsichtsratsvorsitzende erhielt zusammen mit seinem Stellvertreter weitgehende Rechte in Bezug auf die Anstellung, Entlassung und Vergütung von Vorstandsmitgliedern oder die Errichtung und Schließung von Niederlassungen. Darüber hinaus wurde der Aufsichtsrat ermächtigt, durch einen Mehrheitsbeschluss Ausschüsse zu bilden

---

63 Krause, Commerz- und Disconto-Bank, S. 326; Ziegler, Commerzbank, S. 121.

64 Ebd., S. 147.

65 § 4 der Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat, 2.4.1932, HAC S3/A2-5.

66 Protokoll über die 650. Sitzung des Aufsichtsrats, 28.2.1929, HAC S3/A2-5; Protokolle der Arbeitsausschuss-Sitzungen 1929–1933, HAC 1/186, Bd. I; Krause, Commerz- und Disconto-Bank, S. 326.

67 Protokoll des Personalausschusses, 8.1./14.1.1923, HAC S3/A2-5.

oder einem einzelnen Aufsichtsratsmitglied bestimmte Aufgaben zuzuweisen. Außerdem wurde die Einberufung von Aufsichtsratssitzungen erschwert.<sup>68</sup> Auch der freigewerkschaftliche AfA-Bund hatte in einer Besprechung im RAM die Initiativen verschiedener Unternehmen zur Umgehung des Aufsichtsratsgesetzes im August 1922 zur Sprache gebracht. Der für das Gesetz zuständige Regierungsrat Flatow hielt hier jedoch dagegen, dass dies nur durch eine Abänderung des HGB, „nämlich durch Erweiterung des gesetzlichen Mindestmaßes der Aufsichtsratsbefugnisse“, erreichbar sei.<sup>69</sup> Dies falle aber in die Zuständigkeit des Justizministeriums. Er riet deshalb intern, „in der Angelegenheit nichts zu veranlassen, sondern erst die weitere Auswirkung des Aufsichtsratsgesetzes und die Entwicklung der ... Praxis auf dem in der Beschwerde behandelten Gebiete abzuwarten“.<sup>70</sup>

### 9.2.3 Personalabbau im Zeichen der Wirtschaftskrise

Die Wahlen zum Aufsichtsrat im September 1927 brachten eine personelle Änderung. Zwar erhielt die DBV-Liste eine deutliche Mehrheit von 114 Stimmen gegenüber 19 Stimmen für die AV-Liste, so dass Erich Marggraf als Angestelltenvertreter wiedergewählt wurde. Aber bei der Gruppe der „gewerblichen Angestellten“ setzte sich die Liste des Reichsverbands der Kassenboten und technischen Bankangestellten Deutschlands mit acht Stimmen gegenüber dem AV durch, dessen Liste nur vier Stimmen erhielt. Damit wurde der Hamburger Betriebsrat Ernst Cöllner zum Aufsichtsratsmitglied gewählt.<sup>71</sup>

Bei den Aufsichtsratswahlen des folgenden Jahres trat Erich Marggraf nicht mehr an; wahrscheinlich hatte er die Pensionsgrenze erreicht. Auch ohne die bisherige Zugkraft wurde die Wahl zu einem „glänzenden Sieg für die DBV“ – wie die Bankbeamten-Zeitung hervorhob. Die DBV-Liste erhielt bei den Angestellten 119 Stimmen gegenüber 28 Stimmen der AV-Liste. In den Aufsichtsrat gewählt wurde damit der neue DBV-Listenführer Paul Schlüter, der der Betriebsratsvorsitzende der Hamburger Commerzbank und gleichzeitig Vorstandsmitglied des dortigen DBV-Zweigvereins war. Bei den Arbeitern wurde wiederum Ernst Cöllner in den Aufsichtsrat gewählt, der sich gegen zwei konkurrierende AV-Listen durchsetzen konnte.<sup>72</sup> Das Angestelltenwahlergebnis lag im Trend: In einer Bilanz konnte der

---

68 Betriebsräte im Aufsichtsrat, in: BBZ (27) 1922, S. 133 f. Zum Text der Statutenänderung der Bayerischen Hypotheken- und Wechselbank vom 24.6.1922 s. BArch R 3901/492, Bl. 107.

69 Flatow, Vermerk über eine Besprechung zur Umgehung des Aufsichtsratsgesetzes, 16.8.1922, BArch R 3901/492, Bl. 137–139.

70 Flatow, Vermerk betr. Umgehung des Aufsichtsratsgesetzes, 2.11.1922, BArch R 3901/492, Bl. 141.

71 Überwältigender Sieg bei der Commerz- und Privatbank, in: BBZ (32) 1927, S. 155; Protokoll über die 645. Sitzung des Aufsichtsrats, 9.3.1928, HAC S3/A2-5.

72 Weitere Erfolge bei Wahlen zum Aufsichtsrat, in: BBZ (33) 1928, S. 101.

DBV 1931 konstatieren, dass 84 Prozent der Angestelltenvertreter in den Aufsichtsräten der Aktienbanken DBV-Mitglieder seien.<sup>73</sup>

Mit Erich Marggraf war der aktive soziale Mahner des Betriebsrats aus dem Unternehmenskontrollgremium ausgeschieden. Noch im Oktober 1927 hatte er auf die „Wohlfahrtbestrebungen“ der Deutschen Bank hingewiesen und den Wunsch geäußert, „auch bei der Commerzbank derartiges zu schaffen“. Dies wurde vom Vorstandsmitglied Harter wie zu erwarten mit den Worten abgelehnt, „dass diese in der Presse aufgebauchten Wohlfahrtseinrichtungen in Wirklichkeit eher ein Danaergeschenk darstellten und schon zu Dissonanzen im Beamtenkörper geführt hätten“. Der Commerzbank-Vorstand richte auf das Wohl der Angestellten nach wie vor sein „lebhaftes Augenmerk“, verfolge aber einen anderen Kurs als die Deutsche Bank: „... eine individuelle ... Fürsorge wie bisher sei gewiss einer schematisierten vorzuziehen“.<sup>74</sup> Wenige Monate später ging Harter im Aufsichtsrat in die Offensive, indem er bei der Vorlage des Jahresabschlusses für 1927 Anmerkungen und Fragen der Betriebsräte zuvorkam und in seinem einleitenden Bericht darauf hinwies, dass „von der Schaffung eines Unterstützungsfonds für die Angestellten ... auch dieses Mal abgesehen“ sei. Die Begründung zeigte, dass der Vorstand in der Fondsfrage vorrangig wirtschafts-kalkulatorischen Argumenten folgte und nicht gewillt war, ein sozialpolitisches Kalkül in der Unternehmensstrategie zu berücksichtigen: Harter lehnte einen Unterstützungsfonds weiterhin ab, „weil die Höhe der zu Lasten des Spesenkontos im Jahre 1927 gezahlten Pensionen und Unterstützungen im Betrage von rund RM 950.000, – in keinem Verhältnis stehen zu den geringen Erträgen, welche ein Pensionsfonds-Konto liefern würde.“<sup>75</sup> Immerhin dankte der Vorsitzende Witthoefft Erich Marggraf bei seinem Ausscheiden aus dem Aufsichtsrat „in anerkennenden Worten“.<sup>76</sup>

Auf den drastischen Stellenabbau während der Inflation folgte eine personelle Beruhigung in der Stabilisierungsphase. Die geschäftliche Entwicklung ließ trotz ersten Rationalisierungsmaßnahmen sogar eine Aufstockung des Personals zu: 1927 wurden 600 Neueinstellungen vorgenommen, so dass die Bank zum Jahresende 7.617 Mitarbeiter zählte. Ende 1929 wurde mit 8.525 Mitarbeitern ein zwischenzeitlicher Höchststand erreicht.<sup>77</sup> Dieser resultierte vor allem aus der Übernahme der Mitteldeutschen Credit-Bank mit mehr als 1.000 Mitarbeitern durch die Commerzbank Anfang des Jahres 1929. Der Erwerb der Bank mit ihren Hauptniederlassungen in Frankfurt am Main und Berlin, wo sie allein 21 Filialen und 19 Depositenkasernen besaß, führte zu einem erheblichen, von der Personalabteilung der Berliner

73 Thamm, Anspruch, S. 80, Anm. 340.

74 Protokoll über die 642. Sitzung des Aufsichtsrats, 4.10.1927, HAC S3/A2-5.

75 Protokoll über die 645. Sitzung des Aufsichtsrats, 9.3.1928, HAC S3/A2-5.

76 Protokoll über die 647. Sitzung des Aufsichtsrats, 16.8.1928, HAC S3/A2-5.

77 Schlütz, Harter, S. 151.

Commerzbank-Zentrale veranlassten und gesteuerten Personalabbau, vor allem in den Geschäftsstellen der mitteldeutschen Bank.<sup>78</sup> Im Gegensatz zur Fusion von Deutscher Bank und Disconto-Gesellschaft im Herbst 1929, bei der die Betriebsräte mit den Bankleitungen, den Gewerkschaften und Vertretern der Reichsregierung einen umfassenden „Sozialplan“ für den Personalabbau aufstellten, blieben bei der Commerzbank Vereinbarungen mit den Betriebsräten im Rahmen der Fusion mit der Mitteldeutschen Credit-Bank aus.<sup>79</sup>

Mit dem Einbruch der Wirtschaftskrise verschärfte sich der Kostendruck, so dass der Vorstand nicht nur flächendeckend Mitarbeiter kündigte, sondern auch Gehaltsanpassungen vornahm. Die zentrale Personalverwaltung in Berlin forderte seit Januar 1930 die Niederlassungen der Bank in Rundschreiben mehrfach auf, nachzuprüfen, „ob die derzeitige Besoldung in den heutigen Leistungen auch ihre Rechtsfertigung findet“, und dabei „einen strengen Maßstab anzulegen“.<sup>80</sup> Die Festlegung der Tarifgehälter fiel ein Jahr später aufgrund der Brüning'schen Notverordnungen vollends in die Verantwortung der Reichsregierung: Die Tarifgehälter sanken 1931 zunächst um fünf Prozent bei den niedrigeren Gruppen und um sechs Prozent bei den höheren. Anfang 1932 folgte eine nochmalige Kürzung um 12 Prozent.<sup>81</sup>

Ende 1931, als der Personalbestand auf 7.035 Mitarbeiter gesunken war,<sup>82</sup> meldete sich Paul Schlüter erstmals im Aufsichtsrat zu Wort. Er berichtete über die Unruhe in der Hamburger Belegschaft aufgrund der Einführung des „Berliner Systems“, das Personalabbau und Gehaltsminderungen für die Beschäftigten bedeute, und trat für die weitere Eigenständigkeit des bisherigen Niederlassungsbereich von Hamburg und Norddeutschland ein. Seine Kritik richtete sich gegen die Anfang Oktober 1931 erfolgte Abwertung der Hamburger Zentrale, da die bislang ihr unterstellten Filialen nun von Berlin aus geleitet wurden.<sup>83</sup> Er konnte aber damit wenig ausrichten. Selbst Ferdinand Lincke als zuständiges Hamburger Vorstandsmitglied trug die Entscheidung des Gesamtvorstands im Aufsichtsrat mit und erklärte ausdrücklich, „zwei Zentralen seien in einer großen Bank nicht möglich“. Die Hamburger Zentrale habe sich „in den letzten Jahren zu sehr ausgedehnt, daher

---

78 Manfred Pohl, *Konzentration im deutschen Bankwesen (1848–1980)*, Frankfurt a. M.: 1982, S. 347 ff; Ziegler, *Commerzbank*, S. 94 ff. Zur Korrespondenz der Personalabteilung mit der Geschäftsstelle Frankfurt a. M. zu Kündigungen und Abfindungen s. HAC 1/6.

79 Thamm, *Anspruch*, S. 139 f.

80 Personal-Rundschreiben Nr. 729 vom 28.1.1930, HAC 1/6. Dort auch weitere Schreiben mit Aufforderung zum Personalabbau und Gehaltskürzungen aus den folgenden Jahren.

81 Weihe, *Personalpolitik*, S. 148.

82 *Commerz- und Privat-Bank, Jahresbericht über das 62. Geschäftsjahr 1931*, S. 8.

83 Protokoll über die 35. Sitzung des Arbeitsausschusses, 4.12.1931, HAC 1/186, Bd. 1.

auch keine Personaleinschränkungen vorgenommen, die sich nun fühlbar machten. Härten hierbei würden jedoch nach Möglichkeit vermieden.“<sup>84</sup>

Die Commerzbank hatte die Bankenkrise vom Juli 1931 aufgrund ihrer relativ guten Liquidität zunächst ohne größeren Schaden überstanden, allerdings hatte sich bis zum Jahresende ein Abschreibungsbedarf von 106,7 Mio. RM angehäuft, der das Aktienkapital weit überstieg. Das Volumen resultierte zum einem aus problematischen Forderungen im Industriefinanzierungsgeschäft, wie z. B. Krediten an die Norddeutsche Wollkämmerei und Kammgarnspinnerei (Nordwolle) und die Rudolf Karstadt AG.<sup>85</sup> Zum anderen hatte die Commerzbank – nach einigen hinhaltenden Widerstand des Vorstands, der den Erwerb eigener Aktien „für Rechnung der Bank“ noch im Februar 1931 abgelehnt hatte<sup>86</sup> – im September 1931 Aktien des Bankinstituts zwar unter dem ursprünglichen Einstandspreis, aber über dem aktuellen Kurs übernommen; diese Aktien waren zur „Kurspflege“ im April 1929 an drei Konsortien aus 64 Mitgliedern „der Verwaltung“, also des Vorstands und des Aufsichtsrats, veräußert worden.<sup>87</sup> Damit befanden sich rund 49 Prozent des Aktienkapitals im Eigenbesitz der Bank. Dieser Transfer ging nicht nur zu Lasten der Liquidität, sondern schmälerte aufgrund des anhaltenden Kursverlustes der Bankaktien weiter das Eigenkapital. Da auch die Notverordnung vom 19. September 1931 den Besitz eigener Aktien bei Aktiengesellschaften begrenzte,<sup>88</sup> war die Commerzbank in dieser Zwangslage dringend auf neues Kapital angewiesen, das nach Lage der Dinge nur durch die Ausgabe neuer Aktien an das Reich realisiert werden konnte.<sup>89</sup> Die Reichsregierung beschloss – wie im Fall der Dresdner Bank und der Danatbank – die Sanierung mit einer Fusion zu verbinden und die Commerzbank mit dem ebenfalls notleidenden Barmer Bank-Verein zusammenzuschließen. Im Zuge einer Restrukturierung setzte sie weiterhin durch, dass das neue Bankinstitut, das den Namen Commerz- und Privat-Bank beibehielt, mit 70 Prozent des Aktienkapitals direkt oder indirekt in Reichsbesitz geriet.<sup>90</sup>

Vorstandsmitglied Harter konfrontierte den Aufsichtsrat nach der Fusion Mitte Mai 1932 damit, dass nach der „Überleitung des Betriebes des Barmer Bank-Vereins

84 Protokoll über die Sitzung des Aufsichtsrats, 29.12.1931, HAC S3/A2-5; Schlütz, Lincke, S. 111.

85 Pohl, Konzentration, S. 358 ff und Johannes Bähr, Die deutsche Bankenkrise 1931; in: Ders./Bernd Rudolph, Finanzkrisen 1931–2008, München/Zürich, S. 99; Frauke Schlütz, Friedrich Reinhard, in: Dies., Solider Mann, S. 124.

86 Handschriftliches Protokoll über die Besprechung von Mitgliedern des Vorstands und Aufsichtsrats, 18.2.1931, HAC 1/186, Bd. 1.

87 Schreiben der Direktion an Reichsfinanzminister, 13.4.1932, HAC 1/186, Bd. 1.

88 Winkler, Weg, S. 385.

89 Protokoll über die 659. Sitzung des Aufsichtsrats, 29.12.1931, HAC S3/A2-5; Bähr, Bankenkrise, S. 99; Ziegler, Commerzbank, S. 118 ff.

90 Pohl, Konzentration, S. 384 ff, Bähr, Bankenkrise, S. 100 f; Schlütz, Reinhard, S. 125 f; Ziegler, Commerzbank, S. 128 ff.

auf die Commerz- und Privat-Bank“ von den 6.800 Commerzbank-Angestellten und 1.066 Angestellten des Barmer Bank-Vereins 500 Angestellte „entbehrlich“ seien, „deren Abbau in möglichst schonender Form vorgenommen“ werde. Dennoch beschwerte sich der Belegschaftsvertreter im Aufsichtsrat Paul Schlüter über die Personalentlassungen, insbesondere deren „Art“, und beantragte „die Einsetzung einer paritätischen Kommission, die bestimmte Richtlinien über den Abbau aufstellen und über Fälle von Härten Entscheidung treffen solle“.<sup>91</sup> Schlüter spielte damit wohl auf die Praxis bei der Deutschen und Dresdner Bank während der Bankenkrise an, bei denen die Betriebsräte an der Gestaltung der Entlassungen beteiligt waren und mit der jeweiligen Bankleitung einen „Abbauplan“ aushandelten.<sup>92</sup> Auch bei der Commerzbank hat es den Anschein, dass die Betriebsräte auf einen solchen Weg verwiesen wurden: „Nach eingehender Aussprache“ wurde Schlüter im Aufsichtsrat „anheimgegeben, die Wünsche der Angestellten beim Personalreferenten der Bank, Herrn Direktor Hampf, und dem Vorstand vorzutragen“. Falls danach noch nötig, sei der Arbeitsausschuss bereit, einen Angestelltenvertreter über Beschwerden anzuhören.<sup>93</sup>

Zu der angebotenen Einschaltung des Arbeitsausschusses kam es jedoch nicht, so dass davon auszugehen ist, dass Betriebsräte und Personalverwaltung zu einer Einigung bezüglich des Weges des Personalabbaus gekommen waren; zur einer Einführung von Kurzarbeit zur Erhaltung von Arbeitsplätzen wie bei der Deutschen Bank kam es bei der Commerzbank aber nicht.<sup>94</sup> Allerdings war damit kein Ende des Personalabbaus erreicht: Ende 1932 zählte die Commerzbank nur noch 6.617 Beschäftigte.<sup>95</sup> Deutlich wurde aber nun, dass die BiA ein neues Aktionsprofil an den Tag legten. So wurde Schlüter bei der zentralen Personalabteilung mit Bitten vorstellig, z. B. mit dem Wunsch nach Erhöhung des Übergangsgeldes für Pensionäre in der Niederlassung Frankfurt.<sup>96</sup> Sicherlich spielten für das erhöhte Engagement der Betriebsräte auch die veränderten Rahmenbedingungen in den Unternehmensorganen eine Rolle. Aufgrund der als Notverordnung Ende 1931 erlassenen Aktienrechtsreform musste der Aufsichtsrat deutlich verkleinert werden, und die Reichsregierung als neuer Mehrheitseigentümer hatte ihren Einfluss dahingehend geltend gemacht, nicht nur den Aufsichtsrat von 52 auf 24 – inklusive der BiA – Personen zu verringern, sondern in den Vorstand und Aufsichtsrat mit

---

91 Protokoll über die 662. Sitzung des Aufsichtsrats, 11.5.1932, HAC S3/A2-5.

92 Weihe, Personalpolitik, S. 230.

93 Protokoll über die 662. Sitzung des Aufsichtsrats, 11.5.1932, HAC S3/A2-5.

94 Weihe, Personalpolitik, S. 78.

95 Commerz- und Privat-Bank, Jahresbericht über das 63. Geschäftsjahr 1932, S. 12.

96 Personalabteilung an Paul Schlüter, 14.12.1932, HAC 1/6; vgl. auch den Bericht der BBZ über den Einsatz von Paul Schlüter gegenüber dem Personalchef Hampf in: Unser Kampf für die Angestellten in den Aufsichtsrats-Sitzungen, in: BBZ (37. Jg.) 1933, S. 21).

der Regierung verbundenen Personen zu entsenden.<sup>97</sup> Die Belegschaftsvertreter spekulierten wohl darauf, dass mit der damit verbundenen Einschränkung der Macht der bisherigen Eigentümer und der Ausweitung des Einflusses des Staates eine für sie günstigere Basis für eine Mitsprache gegeben sei.

Eine Wende in der Personalpolitik trat jedoch erst im ersten Halbjahr 1933 ein. In der Mai-Sitzung des Aufsichtsrats betonte Carl Harter, „dass man, obgleich es im Interesse weiterer Ersparnisse durchaus möglich sei, eine Reihe von Entlassungen vorzunehmen, davon mit Rücksicht auf die Beamtenschaft einstweilen Abstand nehmen werde“. Harter deutete damit an, dass für diese Einstellung politischen Motive maßgeblich waren, nämlich die Unterstützung der Regierung unter Hitler. Paul Schlüter dankte dem Vorstand für die Zusage, von weiteren „Beamtenentlassungen einstweilen abzusehen“.<sup>98</sup> In der Tat blieb die Zahl der Beschäftigten in der Folge auf niedrigem Niveau stabil: Im November 1935 betrug die Beschäftigtenzahl 6.555 und war damit nur etwas niedriger als zu Beginn des Jahres 1933 mit 6.617.<sup>99</sup>

In der Zwischenzeit hatte sich die Situation für die Betriebsräte innerhalb der Commerzbank jedoch grundlegend gewandelt. Bei den Betriebsratswahlen im März 1933 hatten die Gewerkschaften ihren Stimmenanteil noch halten können: Während in Hamburg der DBV sogar noch Stimmen hinzugewonnen hatte, konnte der AV sich in der Berliner Zentrale gegenüber der Einheitsliste „Nationale Sozialisten“, die den anderen Gewerkschaften von der NSBO aufgezwungen worden war, behaupten. Die Entmachtung des Berliner Betriebsrats lief daher auf der üblichen Art der Besetzung seines Büros und der gewaltsamen Entfernung seiner Mitglieder ab.<sup>100</sup> Eine zentrale Figur spielte in diesem Zusammenhang Alfred Spangenberg, der seit 1928 auf der DBV-Liste für den Aufsichtsrat als Stellvertreter von Schlüter kandidiert hatte.<sup>101</sup> Spangenberg, der 1929 eine NSBO-Zelle in der Berliner Commerzbank gegründet hatte, konnte trotzdem seine Führungsposition im DBV halten.<sup>102</sup> Im April 1933 kündigte er sein Arbeitsverhältnis bei der Commerzbank und wurde stellvertretender Gaubetriebszellenleiter der NSBO Groß-Berlin. Seine führende Stellung in der nationalsozialistischen Bewegung wird daran deutlich, dass er gleichzeitig auch Mitglied des sozialpolitischen Ausschusses bei der Reichsleitung der NSBO, Mitglied der Berliner Stadtverordnetenversammlung sowie stellvertretendes Mitglied des Preußischen Staatsrats war. Seit dem 11. April fun-

97 Commerz- und Privat-Bank, Jahresbericht über das 63. Geschäftsjahr 1932, S. 5 f; Ziegler, Commerzbank, S. 145.

98 Protokoll über die 665. Sitzung des Aufsichtsrats, 23.5.1933, HAC S3/A2-6.

99 Ziegler, Commerzbank, S. 623, Anm. 80.

100 Weihe, Personalpolitik, S. 63.

101 BBZ (33. Jg.) 1928, S. 101.

102 Weihe, Personalpolitik, S. 58.

gierte er als einer von drei Vorsitzenden des DBV, die alle der NSBO angehörten.<sup>103</sup> Ende Juni 1933 verkündete der DBV seine Auflösung.<sup>104</sup>

Im Aufsichtsrat konnten sich Schlüter und Coellner vorläufig noch halten, wohl weil sie den Pakt mit der NSBO gegen den AV unterstützt hatten und deshalb auch ihre Betriebsratsmandate behalten konnten. Mit dem Inkrafttreten des Gesetzes zur Ordnung der nationalen Arbeit zum 1. Mai 1934 endete jedoch die Amtszeit der bisherigen Betriebsräte und damit auch ihr Entsendungsrecht in den Aufsichtsrat. In der Aufsichtsratssitzung vom 26. Mai 1934 richtete der Aufsichtsratsvorsitzende Witthoefft „Worte des Dankes an die beiden Herren des früheren Betriebsrates der Bank“. Sie hätten „sich stets bemüht ..., die ihnen anvertrauten Interessen im Aufsichtsrat in taktvoller Weise zu vertreten und Aufsichtsrat und Vorstand in die Lage versetzt ..., auf alles einzugehen, was sich im Rahmen des Möglichen durchführen liess“.<sup>105</sup>

### 9.3 Resümee

Schon vor dem Inkrafttreten des BRG ließ der Vorstand der Commerzbank seinen grundsätzlichen Widerstand gegen institutionalisierte Mitspracherechte seiner Angestellten erkennen. Damit unterschied er sich nicht grundlegend von den anderen Großbanken, die von der Reichsregierung ebenfalls eine Ausnahmeregelung erreichen und vor allem die gleichberechtigte Teilnahme von Betriebsräten an Aufsichtsratssitzungen verhindern wollten. Aber der Widerstand gegenüber den Betriebsräten war in der Commerzbank einschneidender als in anderen Bankinstituten, wie sich auch in der Personal- und Sozialpolitik festmachen lässt: Die Commerzbank besaß ein vergleichsweise niedriges Gehaltsniveau und eine zurückgebliebene Ausprägung von Sozialleistungen. Dies war nicht nur auf die finanziellen Lasten zurückzuführen, die die Bankleitung befürchtete. Schwerer wog, dass das BRG den Betriebsräten bei den Wohlfahrtseinrichtungen Mitspracherechte einräumte, die die Leitung nicht akzeptieren wollte. Sie wollte ihre Definitionshoheit in der Personal- und Sozialpolitik nicht von einer Mitarbeitervertretung beeinträchtigen lassen. Detlef Krause hat diese Haltung – in Anlehnung an Andreas Schulz – zurecht als „Fortleben einer ‚spezifische[n] elitär-partiarchalische[n] Entwicklungsvariante‘ des hanseatischen Bürgertums“ charakterisiert, das partizipatorische Ansprüche bürgerlicher Mittel- und Unterschichten nur widerstrebend anerkannt habe. Im Commerzbank-Aufsichtsrat hätten die Kaufleute die personal-

103 Die neue Hauptverwaltung; in: BBZ (38. Jg.) 1933, S. 68.

104 BBZ (38. Jg.) 1933, Nr. 6 vom 27.6.1933, S. 1.

105 Protokoll über die 669. Sitzung des Aufsichtsrats, 26.5.1934, HAC S3/A2-6.

und sozialpolitischen Muster, die sie in ihren Kontoren praktizierten, auch auf das von ihnen bis in die 1920er Jahre dominierte Bankinstitut angewandt.<sup>106</sup>

Das Vorgehen der Betriebsräte im Aufsichtsrat war dagegen von einer Konsenshaltung geprägt, die an die hohe Identifikation der Bankbeamten an ihr Institut anknüpfte. Ihre Bitten und Wünsche liefen angesichts der Blockadehaltung der Bankleitung ins Leere; eine wirkliche Gestaltungskraft konnten sie daher nicht entwickeln. Erst in der Bankenkrise, als in der Commerzbank aufgrund der Rettungsaktion der Reichsregierung die Macht der bisherigen Gesellschafter geschwächt wurde, versuchten die Betriebsräte ihren Einfluss stärker geltend zu machen. Aber nicht ihr Einfluss auf die Unternehmenspolitik, sondern die politischen Ereignisse seit dem Februar 1933 führten zu der von ihnen gewünschten personalpolitischen Wende.

---

106 Krause, *Commerz- und Disconto-Bank*, S. 340 f; Andreas Schulz, *Weltbürger und Geldaristokratie. Hanseatisches Bürgertum im 19. Jahrhundert*; in: HZ 1994, Bd. 259, S. 669.

## Schlussbetrachtung

Die gesellschaftlich stürmischen Jahre von der Mitte des Ersten Weltkriegs bis zu Begründung der Weimarer Republik kann man als Durchbruchzeit der industriellen Demokratie in Deutschland betrachten. Bis dahin dominierte in der Großindustrie das Repressionskonzept, das der 75jährige Henry Axel Bueck, in Personalunion Geschäftsführer des Zentralverbandes Deutscher Industrieller und der Hauptstelle deutscher Arbeitgeberverbände, 1905 prägnant formuliert hatte: „Der Zentralverband erkennt die volle Gleichberechtigung zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer nur an bis zum Abschluß des Arbeitsvertrags (die Gleichberechtigung im bürgerlichen Leben); darüber hinaus ist sie für ihn nur ein leeres, agitatorisches Schlagwort. Denn mit dem Abschluß des Arbeitsvertrags wird der Arbeiter der Untergebene des Arbeitgebers, er muss sich ihm unterordnen, der Arbeitgeber wird sein Herr.“<sup>1</sup>

Was Bueck im Jahr 1905 formulierte, war nicht mehr und nicht weniger als das zu diesem Zeitpunkt vorherrschende Kredo der deutschen Unternehmer, in dem sie ihren Anspruch zum Ausdruck brachten, im eigenen Unternehmen „Herr im Hause“ zu sein. Das betriebliche Herrschaftssystem fand seinen Ausdruck in der „Arbeitsordnung“, einer einseitigen Festlegung von betrieblichen Regeln und Sanktionsmaßnahmen, die bei Verstößen griffen, durch den Eigentümer-Unternehmer. Die Belegschaft hatte Anweisungen des Unternehmers mit Respekt zu folgen. Die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft oder einer Arbeiterpartei wertete er als schnöden Undank, wenn nicht gar als offene Auflehnung. Gewerkschaftliche Forderungen betrachtete er als dreiste Einmischung Betriebsfremder in seine Angelegenheiten. In der Abwehr betriebsfremder Eingriffe äußerte sich eine über Jahrzehnte hinweg dominierende Konstante deutscher Unternehmer, die sich nicht nur gegen die Gewerkschaften, sondern auch gegen staatliche Einwirkungen, aber auch gegen sozialpolitische Einflüsse von Unternehmerverbänden richtete.

Letztlich liegt hier der Ursprung des Sonderwegs, den die industriellen Beziehungen in Deutschland nahmen. Dass Unternehmer mit Maßregelungen, Kündigungen und Aussperrungen den Basisfunktionär der Gewerkschaften aus den Betrieben drängen und eine betriebliche Vertretung der Arbeiterinteressen verhindern wollten, erlebten die Arbeiter auch in anderen wirtschaftlich entwickelten europäischen Ländern, wie Großbritannien oder Frankreich, nicht nur im Deutschen Reich. Aber anders als dort sahen sich Gewerkschafter – und Sozialdemokraten – in Deutschland seit den siebziger Jahren des 19. Jahrhundert einer verbissenen Abwehrhaltung

---

1 Henry Axel Bueck, Der Zentralverband deutscher Industrieller III, Berlin 1905, S. 686.

von Unternehmertum und Staat gegenüber. Auf der politischen Ebene schlug sich diese Haltung im Sozialistengesetz von 1878 nieder, das zwölf Jahre lang eine öffentliche sozialdemokratische und gewerkschaftliche Tätigkeit behinderte. Stabile, auf Dauer wirksame Gewerkschaftsorganisationen konnten so erst seit den 1890er Jahren entstehen. In einem solchen Denkgebäude hatte eine Mitsprache der Beschäftigten durch Belegschaftsvertretungen keinen Platz.

Volker Hentschel hat in diesem Zusammenhang auf die Interdependenz von industrieller Demokratie und politischer Verfasstheit im Kaiserreich hingewiesen: „Da der Staat die Unternehmer durch Billigung, zuweilen auch aktiv, darin bestärkte, den Arbeitern dauerhafte Einrichtungen und geregelte Verfahren zur gleichberechtigt-friedlichen Vermittlung ihrer Interessengegensätze zu verweigern, da er der Arbeiterbewegung zugleich die Möglichkeit nach Kräften zu beschneiden suchte, jene Gegensätze im Arbeitskampf auszufechten, blieb die ‚soziale Frage‘ unvermeidlich .... eine politische Verfassungsfrage“<sup>2</sup>. Dieser grundlegende Zusammenhang blieb in der Geschichte der industriellen Beziehungen Deutschlands über die nächsten Jahrzehnte wirkkräftig: Nach Zeitphasen der Stagnation in den industriellen Beziehungen hatten gesellschaftliche Aufbruch- oder Umbruchsituationen auch tiefgreifende Veränderungen in der Betriebsverfassung zur Folge.<sup>3</sup>

Dieser Zusammenhang wurde in der Deutschen Revolution von 1918/19 deutlich. Das ZAG-Abkommen vom November 1918 und die Tarifvertragsverordnung vom 23. Dezember 1918 verankerten zunächst die Arbeiterausschüsse des Kaiserreichs als erste, unterste Arena der Mitbestimmung auf dem Boden der sich gründenden Republik. Dadurch kam man den Forderungen der Arbeiter nach einer eigenständigen betrieblichen Interessenvertretung gegenüber den Unternehmensleitungen nach. In den Betrieben ging das Streben nach industrieller Demokratie jedoch darüber hinaus. Mit der Forderungen nach Sozialisierung, die in den spontanen Bergarbeiterstreiks im Ruhrgebiet und im mitteldeutschen Revier Anfang des Jahres 1919 virulent wurden, verbanden die Bergarbeiter allerdings weniger die Eigentumsfrage, sondern vielmehr in erster Linie die Abschaffung des von ihnen immer wieder beklagten betrieblichen Herrschafts- und Antreibersystems. Die „Kontrolle“ der Betriebsleitung erwuchs so zu einer der Kernforderungen der Arbeiterschaft. Dahinter verbarg sich die Forderung nach Partizipation an der Betriebsführung über den Weg von Information und Überwachung. Unterschwellig kam hier auch ein soziales Unterlegenheitsgefühl aufgrund fehlender technischer und wirtschaftlicher Bildung zum Ausdruck, das auch in den Gewerkschaften bis in die Führungen weit verbreitet war.

2 Volker Hentschel, *Geschichte der deutschen Sozialpolitik (1880–1980). Soziale Sicherung und kollektives Arbeitsrecht*, Frankfurt am Main 1983, S. 11.

3 Werner Milert/Rudolf Tschirbs, *Von den Arbeiterausschüssen zum Betriebsverfassungsgesetz. Geschichte der betrieblichen Interessenvertretung*, Köln 1991, S. 83 ff.

Der zunächst noch sehr abstrakte Begriff von der Kontrolle der Betriebsleitungen mündete schließlich Ende Januar bei den mitteldeutschen Streiks in die Konkretisierung, dass der Arbeiterrat der Direktion und dem Aufsichtsrat mit Sitz und Stimme gleichberechtigt beigeordnet werden sollte. Erstmals wurde damit die Forderung nach einer Beteiligung von Belegschaftsvertretungen in Vorstand und Aufsichtsrat erhoben. Die Unternehmensmitbestimmung, die zweite Arena der Mitbestimmung, war zu einem Ziel der Arbeiterbewegung geworden.

Das RAM erstellte im Mai 1919 einen ersten Referentenentwurf eines Betriebsrätegesetzes, den es auf einer Konferenz zwischen RAM, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften Mitte des Monats zur Diskussion stellte. Er enthielt nicht nur Bestimmungen für die Rechte und Pflichten der Betriebsvertretungen, sondern auch einen ersten vorsichtigen Anlauf einer Unternehmensmitbestimmung, indem Betriebsräte in die Leitung oder Überwachung vorgesehenen Organe der vergesellschafteten Unternehmen delegiert werden sollten. Diese Einschränkung stieß auf die Kritik der Christlichen Gewerkschaften, die sich als Treiber für die Unternehmensmitbestimmung erwiesen und generell die Teilnahme der Arbeiter an der Leitung der Produktion sowie die Gleichstellung mit den Unternehmern verlangten. Die Freien Gewerkschaften signalisierten im Großen und Ganzen Zustimmung zu dem „Vorentwurf“ des RAM. Da auch von der Unternehmenseite nur verhalten Kritik geäußert wurde, schien ein Kompromiss zwischen den Arbeitsmarktparteien zum BRG in Reichweite zu sein, zumal das RAM am Ende der Diskussionen verkündet hatte, die vorgetragenen Kritikpunkte in einem neuen Gesetzentwurf einzuarbeiten.

Dieser Optimismus endete aber, kurz nachdem das RAM Anfang Juli 1919 den zweiten, überarbeiteten Referentenentwurf des BRG den Arbeitgebern und Gewerkschaften zugesandt hatte, denn er löste bei der Unternehmerschaft eine Welle der Empörung aus. Grund dafür waren vor allem zwei Punkte, die im neuen Entwurf nun eingearbeitet waren: Zum einen sah er für die Betriebsräte die Möglichkeit vor, in Kapitalgesellschaften eine Einsichtnahme in Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung zu verlangen. Zum anderen folgte der Entwurf dem österreichischen Betriebsrätegesetz vom 15. Mai 1919, das die Entsendung von zwei Betriebsräten in die Aufsichtsräte von Kapitalgesellschaften bestimmte. Beide Gesetzesbestimmungen sahen die Arbeitgeber als erhebliche weitere Zugeständnisse der Regierung gegenüber den Gewerkschaften an, denen sie nicht zustimmen wollten, denn die damit beinhaltete Offenlegung der Bilanzen und der Geschäftspolitik gegenüber den Belegschaftsvertretern sahen sie als eine Grenzüberschreitung an, die den Betriebsräten eine wirtschaftliche Einflussnahme im Unternehmen geben würde. Aber auch auf Seiten der radikalen Arbeitnehmerschaft stieß der Gesetzentwurf auf strikte Ablehnung, da er das von ihr geforderte „volle Kontroll- und Mitbestimmungsrecht“ nicht garantierte. Das RAM sah sich nun beim BRG zwei unversöhnlichen Gegnern

gegenüber: der Unternehmerschaft und der radikalen Betriebsrätebewegung samt USPD und KPD.

Die Ende September beginnenden parlamentarischen Verhandlungen um das BRG in der Nationalversammlung machten erstmals deutlich, welchen Zerreißproben die junge Weimarer Republik durch die industriellen Konflikte ausgesetzt sein sollte. Obwohl sich das Arbeitgeberlager in den Ausschussberatungen in wichtigen Kritikpunkten am Gesetzesentwurf durchsetzen konnte, überboten sich die Redner auf einer Protestkundgebung von RDI und VDA Mitte Dezember 1919 in ihrer Kritik, und Ernst von Borsig rief sogar zu einer Stilllegungsaktion von Unternehmen als „äußerstes Verteidigungsmittel“ gegen die Annahme des Gesetzesentwurfs durch die Nationalversammlung auf. USPD und KPD wiederum verfolgten mit einer Welle von Protestversammlungen das Ziel, durch Massenstreiks die Regierung in Zugzwang zu bringen. Dies mündete in einer letzten großen Protestdemonstration am Tag der 2. Lesung des Parlaments über den Gesetzesentwurf, dem 13. Januar 1920, in einem Blutbad mit 42 Toten und 105 Verletzten, konnte aber die Verabschiedung des BRG am 18. Januar nicht verhindern.

Das BRG führte demokratische Partizipationsansprüche und einen politischen Kooperationsauftrag an Kapital und Arbeit zusammen.<sup>4</sup> Diesem Anspruch sollte auch die Entsendung von maximal zwei Betriebsräten folgen, die im § 70 BRG formal festgelegt worden war, aber dessen Umsetzung erst durch ein später zu erlassendes Gesetz erfolgen sollte. Der schon Mitte September 1920 vom RAM vorgelegte Entwurf des Ausführungsgesetzes stieß auf den Widerstand der Arbeitgeber, die die vorgesehene Gleichstellung der Arbeitnehmervertreter mit den Eigentümerrepräsentanten im Aufsichtsrat strikt ablehnten und eine rechtliche Überschreitung des § 70 BRG sahen, weil nach ihrer Interpretation eine Anwesenheit der Betriebsräte im Aufsichtsrat nur zum Zwecke der Vertretung der sozialen Belange zu erfolgen hatte. Für das RAM unter Leitung des Zentrumpolitikers und christlichen Gewerkschafters Heinrich Brauns war die gleichberechtigte Vertretung der BiA jedoch eine unabdingbare politische Konzession an die Arbeiter gewesen, um den Gesetzesentwurf zum BRG Ende 1919 über die politischen Schwierigkeiten hinwegzubringen.

Dennoch verstärkte sich aufgrund des Drucks der Unternehmerschaft der Widerstand gegen den Gesetzesentwurf auch im Reichskabinett. Als dort Mitte Januar 1921 der Entwurf beraten wurde, stellten sich der Reichsschatz- und Reichswirtschaftsminister gegen den § 3, der die Gleichberechtigung der BiA festschreiben sollte. Die Abstimmung ergab ein Patt, so dass erst die Stimme des Reichskanzlers Fehrenbach den Ausschlag zur Annahme des Gesetzesentwurf gab. Damit setzten

---

4 Lutz Raphael, *Demokratisierung von Gesellschaft. Deutsche Erfahrungen im 20. Jahrhundert*, Bochum 2022, S. 25.

sich die Zentrumspolitiker in der Regierung gegen die Phalanx von DDP und DVP durch; der Reichstag verabschiedete das Gesetz am 1. Februar 1922. Die Vorstellungen und Ziele der christlichen Soziallehre, die anstelle des marxistischen Postulats der Überwindung des Kapitalismus auf Versöhnung der Arbeiterklasse mit dem Fabrikssystem durch Mitsprache und Teilhabe setzte, wurden im Entsendegesetz Realität. Für sie lag der Grund für die industriellen Konflikte nicht in der kapitalistischen Wirtschaftsstruktur, sondern im Versagen der industriellen Akteure, in der materialistischen Denkweise der Unternehmer und Arbeiter. Die Lösung der sozialen Frage war aus dem Blickwinkel der christlichen Soziallehre vor allem eine Erziehungsaufgabe, die durch geeignete Vertretungsinstitutionen im Unternehmen gefördert werden konnte.

Mit dem Inkrafttreten des Entsendegesetzes vererbte der Widerstand großer Teile der Unternehmerschaft jedoch nicht. Der Versuch der Großbanken, für sie noch 1922 eine Suspendierung vom BRG und damit von der Aufsichtsratsentsendung durch die Reichsregierung zu erreichen, scheiterte zwar am Widerstand der Zentrumspolitiker im Kabinett. Der Konflikt verlagerte sich aber nun von der politischen, gesamtgesellschaftlichen Ebene in die Unternehmen selbst, und er wurde subtiler. In den Unternehmen wurde mit unterschiedlichen Strategien versucht, den Einfluss der Betriebsräte in den Aufsichtsräten zu schmälern oder gar auszuschalten. Zur gänzlichen Ausschaltung führten die Aktivitäten in Gesellschaften mit beschränkter Haftung, in denen Aufsichtsräte nur fakultativ existierten; hier wurde das Kontrollgremium durch besondere Verwaltungsorgane ersetzt, in denen die Betriebsräte nicht vertreten waren. Ein anderer vielfach beschrittener Weg bestand darin, durch Satzungsänderungen, die zumeist kurz vor Eintritt der Betriebsräte in die Aufsichtsräte im Verlauf des Jahres 1922 erfolgten, die Befugnisse des Aufsichtsrates auf den Kern der gesetzlichen Mussvorschriften zu reduzieren und die bisherigen weitergehenden Kompetenzen auf Ausschüsse ohne Beteiligung der BiA zu übertragen. Vielfach verbreitet war auch die Praxis, die Beschlüsse in internen Sitzungen der Kapitalvertreter vor der eigentlichen Sitzung des Aufsichtsrats zu diskutieren und zu treffen, so dass das Kontrollgremium anschließend nur noch formal in kurzen Treffen die Entscheidungen traf. All diese Umgehungsstrategien führten zu der von Gewerkschaften vielfach beklagten Entleerung der Aufgaben des Aufsichtsrats. Die BiA wurden so von wichtigen Informationen und Entscheidungen ausgeschlossen und oft zu Aufsichtsratsmitgliedern zweiter Klasse degradiert.

Diese Arbeitgeberpraxis war nicht in allen Unternehmen anzutreffen. Zwischen den einzelnen Branchen bestand ein auffälliges Gefälle im Umgang mit den BiA. Für die schwerindustriellen Unternehmen gilt es zu berücksichtigen, dass sie über deutlich geringere Verteilungsspielräume als die „kooperativen“ Branchen verfügten. Ausschlaggebend für die Haltung zu den BiA war aber die generelle Einstellung gegenüber dem BRG und dem Weimarer Staat. Die Arbeitgeber der „modernen“,

„neuen“ Industrien, insbesondere der chemischen und elektrotechnischen, arrangierten sich mit den neuen gesetzlichen Bedingungen, die der Weimarer Staat gesetzt hatte, und schlugen einen Kooperationskurs gegenüber den Betriebsräten ein. Dagegen verhartete die Schwerindustrie, insbesondere die des Ruhrreviers, in einer Kooperationsunwilligkeit gegenüber den Interessenvertretungen. Ein Einstellungswandel gegenüber den Belegschaften wurde mit Beginn der Weimarer Republik nicht vollzogen, was auch darin deutlich wurde, dass die militärisch-autoritäre Betriebsorganisation, die sich insbesondere im Ruhrbergbau vor 1914 entwickelt hatte, nicht verändert wurde. Die „Herren an der Ruhr“ gaben die Hoffnung nicht auf, die Zugeständnisse, die die Arbeitgeber den Gewerkschaften in der Revolution und den Gründerjahren der Republik gewähren mussten, zurücknehmen zu können. Sie wollten die unbegrenzte unternehmerische Handlungsfreiheit im Sinne des Herr-im-Haus-Standpunkts wiedergewinnen.

Bezeichnendes Beispiel dafür bildete die Harpener Bergbau AG. Betriebliche Konflikte wurden hier nicht kooperativ geklärt, sondern man versuchte, sie zumeist konfrontativ zu überwinden. Dies lag nicht zuletzt an der fehlenden Akzeptanz und dem mangelnden Respekt vor den Interessenvertretungen, die in den Führungsreihen des Ruhrbergbaus weit verbreitet waren. Auch gegenüber den BiA änderte sich diese Einstellung nicht. Von den wichtigsten Entscheidungen des Aufsichtsrats waren sie de facto ausgeschlossen, weil sie weitgehend ohne ihre Anwesenheit in Ausschüssen getroffen wurden. So blieben sie Aufsichtsratsmitglieder zweiter Klasse, die keinen Einfluss auf Unternehmensentscheidungen nehmen konnten.

Bei Krupp war die Betriebsverfassung weitaus kooperativer ausgeprägt als in vielen anderen Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie. Ein differenziertes Vertrauensmänner-System unterstützte die Arbeit der Betriebsräte. Auf die Unternehmenspolitik blieb der Einfluss der Interessenvertretungen jedoch begrenzt. Mitspracherechte konnten im Wesentlichen nur auf die Ausgestaltung der Sozialeinrichtungen geltend gemacht werden. Im Aufsichtsrat waren die Betriebsvertretungen einflusslos, da sie von wichtigen Entscheidungen ausgeschlossen blieben. Das wichtigste Entscheidungsgremium war der „Ausschuss“ des Aufsichtsrats, der zwischen den Aufsichtsratssitzungen zusammentrat und ganz unter dem Einfluss der Familie Krupp stand. Weder zu diesem Ausschuss noch an den regelmäßig vor den Aufsichtsratssitzungen stattfindenden Vorbesprechungen hatten die BiA Zugang. Im Aufsichtsrat waren sie deshalb nur Zuhörer bzw. Bittsteller oder Danksager für betriebliche Sozialleistungen.

In den Dienstleistungsbranchen war die Praxis der Betriebsräte aufgrund der hohen Identifikation der Angestellten mit ihren Gesellschaften stärker als in den „alten“ Industrien von einer Konsenshaltung geprägt.<sup>5</sup> Das hinderte die Leitung der

---

<sup>5</sup> Vgl. Milert/Tschirbs, „Der gute Wille“, S. 22 ff.

hier untersuchten Commerzbank nicht daran, gegenüber den institutionalisierten Mitspracherechten ihrer Angestellten grundsätzlichen Widerstand zu leisten. Dies zeigte sich nicht zuletzt im Verhalten gegenüber den BiA. Der Vorstand folgte hier in der zweiten Hälfte der 1920er Jahre zum einen der Praxis der führenden deutschen Großbanken, zentrale geschäftliche Angelegenheiten in die Zuständigkeit eines Arbeitsausschusses zu verlagern, der sich nun zum eigentlichen Machtzentrum des Unternehmens entwickelte. Allerdings entwickelte die Commerzbank-Leitung eine sozialpolitische Verweigerungslinie, die in wesentlichen Punkten von anderen deutschen Großbanken abwich: Sie kumulierte in der grundsätzlichen Verweigerung betrieblicher Sozialeinrichtungen, um die aus dem BRG resultierenden Mitspracherechte zu vermeiden. Die Definitionshoheit in der Personal- und Sozialpolitik sollte nicht von einer Mitarbeitervertretung beeinträchtigt werden. Die ideologische Basis dieser strikten Abwehrhaltung lag – im Gegensatz zu der Schwerindustrie an Rhein und Ruhr – in dem Fortleben der elitär-patriarchalischen Einstellung des hanseatischen Bürgertums, das sich partizipatorischen Ansprüche widersetzte.

Eine generell größere Kooperationsbereitschaft der Arbeitgeber gegenüber den BiA war in den „neuen“ Industrien anzutreffen, was sich bei den IG Farben und bei Siemens deutlich ablesen lässt. Bei dem Chemiegiganten wurde auf Initiative der beiden BiA, Otto Sparre und Georg Büttner, ein Sozialpolitischer Ausschuss im Aufsichtsrat eingerichtet. Dieses Zugeständnis an die Interessenvertretung besaß für die Konzernführung einen doppelten Charme: Die Initiativen der BiA wurden auf den kleinen Ausschuss gelenkt, in dem sich Fachleute mit den Vorschlägen und Wünschen der Interessenvertretung befassten, und die Arbeit im eigentlichen Aufsichtsrat wurde von sozialpolitischen Fragen entlastet, die vor allem die Betriebsräte interessierten. Ein solches Beispiel der Beteiligung von Interessenvertretern in Aufsichtsratsausschüssen wurde auch in anderen Unternehmen, wie z. B. bei der Preussag im Sozialpolitischen Ausschuss, verfolgt. Aber auch in Gesellschaften der elektrotechnischen Industrie wurde Kooperationsbereitschaft dadurch signalisiert, dass Betriebsräte in Ausschüsse des Aufsichtsrates berufen wurden; so war ein Mitglied der fünfköpfigen „Volkswirtschaftlichen Kommission“ des Aufsichtsrats bei der AEG seit 1922 einem Betriebsrat vorbehalten.<sup>6</sup> Bei den IG Farben war mit der Errichtung des Sozialpolitischen Ausschusses eine Institution geschaffen worden, mit der die beiden BiA die Wünsche und Forderungen der Belegschaften aufgreifen und gegenüber der Konzernführung vortragen konnten. Damit nahmen sie – wie Fritz Naphtali es im Enqueteausschuss formulierte – die Rolle einer „Ap-

---

<sup>6</sup> Aufsichtsratsprotokolle sowie Protokolle des Aufsichtsratsausschusses 1920–1943, Historisches Archiv Stiftung Deutsches Technikmuseum Berlin, I.2.060 AEG, Nr. 04841; Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen, S. 317.

pellinstanz“<sup>7</sup>, praktisch also die eines Konzern- bzw. Gesamtbetriebsrats, ein, den das BRG in Großunternehmen mit dislozierten Betrieben nicht vorsah.

Ein vergleichbares Rollenverständnis nahm im Siemenskonzern der Gesamtbetriebsratsvorsitzende Erich Lübke ein. Sein Auftreten war in besonderer Weise von seinem persönlichen Verhältnis zum Konzernlenker Carl Friedrich von Siemens geprägt. Auf außergewöhnlicher Art schätzten sich beide betrieblichen Antipoden gegenseitig, und das förderte die Zusammenarbeit zwischen der Unternehmensführung und der Belegschaftsvertretung. Lübke nutzte seinen Immediatzugang zum Aufsichtsratsvorsitzenden von Siemens, um mit Augenmaß Belegschaftsforderungen zu lancieren.<sup>8</sup> In den Jahren der Prosperität nach der Inflation war der Einfluss der Belegschaftsvertretung am nachhaltigsten. In der Lohn- und Sozialpolitik gelang es, zusätzliche übertarifliche Leistungen zu erringen. Aber hier wie bei den IG Farben verringerten sich in der Wirtschaftskrise die Handlungsspielräume der Betriebsräte, die schon bald aufgrund des Personaldruck in die Defensive gerieten. Immerhin kristallisierte sich in der Personalpolitik eine partielle Interessenkompatibilität in Form der Sicherung einer ausgebildeten, leistungsfähigen Stammbeflegschaft heraus, die über den Weg einer möglichst geringen Zahl von Kündigungen und einer möglichst hohen Kurzarbeiterquote über die Krisenjahre hinweg erreicht werden sollte.

Den BiA wurde insgesamt jedoch ein geringer Einfluss auf die Unternehmenspolitik beigemessen. Selbst auf Seiten der zunächst gegnerisch eingestellten Unternehmer wurde dies schließlich eingestanden, wie es der Justizrat Dr. Waldschmidt auf der Mitgliederversammlung des Vereins Deutschen Maschinenbau-Anstalten im Juni 1929 bekannte: „In den Aufsichtsräten der Aktiengesellschaften hat die Vertretung der Arbeiter, ... nicht entfernt den Einfluß erreicht, den man sich davon versprochen hat. Umgekehrt müssen wir zugeben, daß wir diesen Einfluß viel mehr gefürchtet haben, als sich nachher als begründet erwies.“<sup>9</sup>

Eine Gegenmachtposition zur Vorstandspolitik konnten die BiA im Kontrollgremium in keinem Fall entwickeln, zumal sie bisweilen einer erdrückenden Mehrheit von bis zu 80 Kapitalrepräsentanten gegenüber saßen. So gesehen standen sie im Aufsichtsrat in der Tat meist auf verlorenem Posten. Ausnahmen bestanden nur dort, wo auf Unternehmerseite die Bereitschaft entstand, die gesetzliche Rolle und Aufgaben der Arbeitnehmervertreter zu akzeptieren. Eine derart durchgängige Akzeptanz der Betriebsräte war im Ansatz nur in den „modernen“ Industrien erkennbar. Aber auch hier reichte die kurze Stabilisierungsphase zwischen 1924

7 Ebd., S. 305.

8 Über ein weiteres Beispiel für eine gute funktionierende Zusammenarbeit zwischen BiA und Vorstand in der elektrotechnischen Industrie berichten die beiden Interessenvertreter im Aufsichtsrat der AEG (Ebd., S. 317 ff).

9 Zit. nach AfA-Bundesvorstand (Hrsg.), Praxis, S. 141.

und 1928 nicht aus, in der die Arbeitgeber auf der Basis einer vergleichsweise prosperierenden wirtschaftlichen Entwicklung eine hohe Verhandlungsflexibilität an den Tag legten, um eine nachhaltige „Mitbestimmungskultur“ entstehen zu lassen. Die sollte sich dann erst unter ganz anderen rechtlichen Bedingungen in der Nachkriegskonjunktur der Bundesrepublik entwickeln.

Die Arbeiter- und Angestelltenvertreter im Aufsichtsrat beurteilten ihren Stellenwert selbst jedoch auf andere Weise. Sie hoben besonders die zusätzlichen Informationen hervor, die sie als Aufsichtsratsmitglieder erhalten und die ihnen einen besseren Einblick für ihre allgemeine Betriebsratsarbeit verschafft hätten. Ihr betriebswirtschaftliches Wissen wurde geschärft, so dass man durchaus davon sprechen kann, dass sie im Aufsichtsrat eine Schule ökonomischer Vernunft durchliefen. Außerdem wiesen sie darauf hin, dass ihr Amt ihre Stellung im Unternehmen insbesondere gegenüber den mittleren Managementebenen aufgewertet hätte; ihnen wurde mehr Respekt entgegengebracht, besonders wenn sie ihr Amt über einen längeren Zeitraum wahrnehmen konnten. Dies war auch eine Folge des Immediatzugangs zu Vorstand und Aufsichtsratsvorsitzenden, der sich nicht nur auf die Begegnungen im Zusammenhang mit den Aufsichtsratssitzungen beschränkte, sondern auch persönliche Gespräche zwischen den Aufsichtsratsmitgliedern ermöglichte; in manchen Fällen war sogar vor anstehenden Beschlüssen des Gremiums ein „kompensatorisches Bargaining“ mit dem Vorstand möglich, um unliebsame Fragen und Forderungen im Aufsichtsrat zu vermeiden.

Insgesamt konnte die persönliche Kommunikation mit der Unternehmensführung, wie sie in den „neuen“ Industrien zustande kam, den Kooperationspielraum für die BiA verbessern. So verschaffte die Aufsichtsratsfunktion den BiA vielfach die Legitimation, in Abstimmung mit der Firmenleitung die Konzernbetriebe zu besuchen und die Kommunikation mit den dortigen Interessenvertretungen zu intensivieren. Im Übrigen harmonisierten die Arbeiter- und Angestelltenrepräsentanten im Aufsichtsrat überwiegend miteinander; Konflikte zwischen ihnen wurden zumeist im Konsens ausgeräumt. Ein Vertrauensverlust der BiA gegenüber den Belegschaften, die den besseren Stand an Unterrichtung über die Firmenentwicklung zu schätzen wussten, konnte nicht festgestellt werden. Darauf verweist schon die hohe Kontinuität der Amtsinhaber, die sich jährlichen Wahlen stellen mussten.

Die programmatische Einstellung der Freien Gewerkschaften zu den Betriebsräten – und damit zu den BiA – war von Anfang an zwiespältig. Geschätzt wurde ihre Rolle als gewerkschaftliche Funktionäre, als organisatorische Instanz, mit der die gewerkschaftliche Kontrolle in den Betrieben, vor allem über die Einhaltung der Tarifbedingungen, ausgeübt werden konnte, aber sie verstanden die Betriebsräte nicht als Akteure einer umfassenden Mitbestimmung in den Unternehmen. Diese Einstellung schlug sich besonders im Wirtschaftsdemokratiekonzept Naphtalis nieder. Naphtali warnte explizit davor, den Einfluss von BiA in Aktiengesellschaften zu überschätzen und die Gefahr zu unterschätzen, dass die Betriebsräte im Aufsichts-

rat durch allerlei Manipulationen von wichtigen Dingen ausgeschlossen werden könnten. Er sprach ihnen „einen wesentlichen Einfluß auf die Wirtschaftsführung“ ab: „Den Betriebsräten, was ihnen entspricht: betriebliche Überwachung der Arbeitsgestaltung, der Durchführung der Rationalisierung – da liegt ihr Schwerpunkt. Informatorisches Eindringen ist eine Nebenfunktion. Eindringen über die wirtschaftliche Führung wird über die überbetrieblichen Organe gehen müssen ...“<sup>10</sup>

Anfang der 1930er Jahre nahm die Bedeutung der BiA in den Gewerkschaften allerdings zu. Dies liegt sicher auch daran, dass die strategische Linie der Wirtschaftsdemokratie, mit der die Freien Gewerkschaften eine paritätische Beteiligung an der Lenkung der Wirtschaft erreichen wollten, im Verlauf der Wirtschaftskrise in eine Sackgasse geraten war. Angesichts wachsender Massenarbeitslosigkeit verlor das Streben nach überbetrieblicher Mitbestimmung, das – dem Traditionsrahmen des gewerkschaftlichen Zentralismus folgend – den Kern des Konzepts der Wirtschaftsdemokratie ausmachte, in der Gewerkschaftsmitgliedschaft seinen identitätsstiftenden Charakter. Das Augenmerk der Gewerkschaften richtete sich vielmehr der Not gehorchend auf die Bekämpfung der sozialen Folgen der Krise. Verbunden waren damit Forderungen nach Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen und Arbeitszeitverkürzungen, die den gewerkschaftlichen Blick stärker auf die Betriebe und die dortigen Interessenvertretungen lenkten.<sup>11</sup>

Die nach dem Ende der Inflationszeit von den Gewerkschaften erneut aufgenommenen Bildungsaktivitäten für die Betriebsräte wurden intensiviert, und viele Verbände, wie der DMV, der Holzarbeiterverband oder der AfA-Bund, führten erstmals in ihren neu errichteten Schulen spezielle Seminare für BiA durch. Auch die nun beim AfA-Bund oder beim Holzarbeiterverband errichteten Abteilungen, deren Aufgabe u. a. die Beratung der BiA mit Hilfe spezieller betriebswirtschaftlicher und finanzieller Analysen war, zeigen das wachsende Interesse der Gewerkschaftsorganisationen an der Praxis der Interessenvertretungen in den Aufsichtsräten, die sie aber damit gleichfalls unter ihrer Kontrolle halten wollten.

Auch programmatisch mehrten sich die Forderungen in den Gewerkschaften zur Ausweitung der Unternehmensmitbestimmung, wobei die Impulse vor allem von den betrieblichen Akteuren selbst kamen, die ihre unkomfortable Situation überwinden wollten. Die Stoßrichtung verfolgte dabei zwei Ansätze: die Verstärkung der Repräsentanz im Aufsichtsrat sowie die Vertretung der Belegschaften

10 Verhandlungen des 13. Kongresses der Gewerkschaften Deutschlands (3. Bundestag des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes), abgehalten in Hamburg vom 3. bis 7. September 1928, Berlin 1928, S. 220 f; Winkler, Schein, S. 612 f.

11 Michael Schneider, Höhen, Krisen und Tiefen. Die Gewerkschaften in der Weimarer Republik 1918 bis 1933, in: Klaus Tenfelde/Klaus Schönhoven/Michael Schneider/Detlev J. K. Peukert, Geschichte der deutschen Gewerkschaften von den Anfängen bis 1945, Köln 1987, S. 374 ff; Klaus Schönhoven, Die deutschen Gewerkschaften, Frankfurt a. M. 1987, S. 159 ff.

im Vorstand. Schon 1924 hatte der Dortmunder Betriebsrat Diekmann gefordert, Vertreter der Arbeitnehmer in den Vorstand zu entsenden.<sup>12</sup> Auch der Dortmunder Hoesch-Betriebsratsvorsitzenden und spätere DMV-Funktionär Adolf Dünnebacke zog aus den begrenzten Möglichkeiten der BiA den Schluss, dass eine Vertretung im Vorstand notwendig sei.<sup>13</sup> Ende Dezember 1926 forderte der Reichsbeirat der Betriebsräte und Konzernvertreter der deutschen Metallindustrie des DMV als Reaktion auf die zunehmende „Trustbildung“, wie sie in der Gründung der Vereinigten Stahlwerken gesehen wurde, nicht nur die uneingeschränkte Bildung von Gesamtbetriebsräten, sondern verlangte auch, die Zahl der Betriebsratsmitglieder im Aufsichtsrat auf mindestens vier zu erhöhen sowie diese gesetzliche Regelung auch auf Konzerndachgesellschaften zu erweitern.<sup>14</sup> Diese Forderung bekräftigte das BiA-Mitglied im Aufsichtsrat von Krupp, Otto Frühling, auf der Betriebsrätekonferenz des DMV im Folgejahr, und auch der AfA-Bund schloss sich dieser Idee an.<sup>15</sup> Mitte 1928 entwarf schließlich der DMV-Rechtsanwalt Franz Neumann ein Mitbestimmungskonzept, das für Kartelle, Konzerne und Trusts eine erhebliche Ausweitung der Rechte der Betriebsräte vorsah. Er forderte – neben der allgemeinen Bildung von Gesamtbetriebsräten – eine erhebliche Vergrößerung der Zahl der Betriebsräte im Aufsichtsrat, aber auch eine Vertretung der Arbeitnehmer in den Geschäftsführungen.<sup>16</sup> Damit knüpfte Neumann an die Vorstellungen der Christlichen Gewerkschaften an, die schon zuvor für Kartelle, Trust und Konzerne die Verankerung eines Mitbestimmungsrechts in den Geschäftsführungen der Unternehmen sowie der Obergesellschaften verlangt hatten.<sup>17</sup> Die programmatischen Ziele der drei großen deutschen Gewerkschaftsbünde in Bezug auf die Mitbestimmung hatten sich insgesamt Anfang der 1930er Jahre angenähert.<sup>18</sup> Auch im GDA der Hirsch-Dunckerschen strebte man eine Erweiterung der Rechte im Aufsichtsrat an. So forderte der BiA im Aufsichtsrat von IG Farben, Georg Büttner, auf der Tagung der Angestellten-Betriebsräte im Juli 1931, bei der anstehenden Aktienrechtsnovelle eine „wirkliche gleichberechtigte Mitwirkung“ der Betriebsräte im Aufsichtsrat zu verwirklichen.<sup>19</sup>

12 Diekmann, Die Betriebsräte im Aufsichtsrat, in: BRZ Nr. 17/1924, S. 519.

13 Adolf Dünnebacke, Das Werk. Erfahrungen und Überlegungen aus zehnjähriger Betriebsarbeit, Berlin o. J. [1932], S. 77.

14 Beschlüsse des Reichsbeirats der Betriebsräte und Konzernvertreter der deutschen Metallindustrie vom 29. und 30.12.1926, in: BRZ Nr. 2/1927, S. 38.

15 AfA-Bundesvorstand (Hg.), Praxis, S. 35 f.

16 Franz Neumann, Gesellschaftliche und staatliche Verwaltung der monopolistischen Unternehmen, in: Die Arbeit, Heft 7/1928, S. 401 ff.

17 Michael Schneider, Die Christlichen Gewerkschaften 1894–1933, Bonn 1982, S. 558 f.

18 Schneider, Kleine Geschichte, S. 181.

19 Reichs-Tagung der IG-Betriebsräte, in: General-Anzeiger Leverkusen, 31.7.1931, BAL 004C-012.

Beispielgebend für eine kooperative Politik gegenüber den Betriebsräten und Belegschaften war die Preussag, die Mitte der 1920er Jahre in Preußen aus einer Vielzahl eigenständiger staatlicher Unternehmen als gemeinwirtschaftliche Gesellschaft der Bergbau- und Metallindustrie unter politischen Einfluss von SPD und Zentrum mit besonderen institutionellen Rahmenbedingungen gegründet worden war. Sie war aufgrund ihrer Gründung und ihrer Struktur ein wirtschaftlicher und sozialer Sonderfall in der Weimarer Republik. Im Aufsichtsrat fanden die Belange der Beschäftigten ein spezielles Gewicht darin, dass die Entsendungsregelung des BRG dadurch deutlich überschritten wurde, dass durch die Wahl von Gewerkschaftern aus den Reihen des preußischen Landtags sowie Entsendung aus den preußischen Ministerien rund ein Drittel der Mitglieder des Kontrollgremiums Gewerkschaftsvertreter waren. Der Aufsichtsrat installierte mit seinem Sozialpolitischen Ausschuss ein Gremium, das eine neue kooperative Unternehmenskultur zwischen den Unternehmens- und Eigentümerinteressen einerseits sowie den Belegschaftsinteressen andererseits implementierte. Im Vorstand war mit Nikolaus Osterroth ein namhafter Gewerkschafter des Alten Verbands als erster Sozialdirektor und gleichberechtigtes Vorstandsmitglied in einem deutschen Unternehmen tätig, der seinen Aufgabenschwerpunkt als Vermittler zwischen Konzern- und Belegschaftsinteressen sah. Unter diesen Bedingungen wurde in der Preussag eine kooperative Konfliktpartnerschaft zur Leitreferenz der betrieblichen Akteure. Der Konzern wurde so für die Gewerkschafter zum Mitbestimmungsvorbild in der Weimarer Republik mit Strahlkraft für die Nachkriegszeit. Es liegt nahe, in der Preussag auch einen wichtigen Impulsgeber dafür zu sehen, dass die Bergbau- und Metallgewerkschafter nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs das Modell der Montanmitbestimmung anstrebten. Aus diesem Blickwinkel ist die Unternehmensmitbestimmung, die 1922 behutsam begründet und von den Betriebsräten in den Aufsichtsräten mühevoll gelebt wurde, ein nachhaltiges Element der Demokratisierungsbilanz der Weimarer Republik, auf dem in der Bundesrepublik aufgebaut werden konnte.

## Dank

Dieses Buch reiht sich ein in eine Folge von Publikationen, die als Ergebnis einer jahrelangen Beschäftigung mit der Sozialgeschichte deutscher Unternehmen entstanden sind. Den entscheidenden Impuls für dieses Projekt gab jedoch ein Gespräch mit dem damaligen Geschäftsführer der Hans-Böckler-Gesellschaft, Dr. Wolfgang Jäger, im Dezember 2011, in dem wir das Defizit der Entstehung und Wirkung der Unternehmensmitbestimmung in der Weimarer Republik in der bisherigen Geschichtswissenschaft thematisierten. Aus ein paar Gesprächen und Telefonaten mit Dr. Michaela Kuhnhenne erwuchs schließlich ein Forschungsprojekt am Institut für soziale Bewegungen (ISB) an der Ruhr-Universität Bochum, das von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurde. Dem ISB unter der Leitung von Prof. Dr. Stefan Berger und dem Geschäftsführer Dr. Hans-Christoph Seidel gelten mein Dank für ihre Unterstützung und wichtige Anregungen zu dem Forschungsprojekt. Der Hans-Böckler-Stiftung, insbesondere Dr. Michaela Kuhnhenne, danke ich dafür, die Förderung des Projekts ermöglicht zu haben, dessen Realisierung sich krankheits- und pandemiebedingt länger als geplant hinzog.

Für ihr Entgegenkommen möchte ich mich bei den Leitern und Mitarbeitern der von mir genutzten Archive bedanken, ohne deren Wissen und Kompetenz diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Stellvertretend seien hier genannt der Leiter des Historischen Archivs der Commerzbank Dr. Detlev Krause, der Direktor des Westfälischen Wirtschaftsarchivs Dr. Karl-Peter Ellerbrock, die Leiterin der TUI-Stiftung Elke Hlawatschek, Frank Wittendorfer vom Siemens Historical Institute, Dr. Daniel Droste vom Historischen Archiv Krupp sowie Hans-Hermann Pogarell von Bayer Corporate History and Archives, ferner die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Bundesarchivs sowie des Geheimen Staatsarchivs Preußischer Kulturbesitz.

Zu danken habe ich auch der Hans-Böckler-Stiftung und dem Verein zur Förderung des Instituts für soziale Bewegungen e. V., die die Drucklegung der Arbeit ermöglichten.

Schließlich gebührt mein Dank Dr. Rudolf Tschirbs. Mit ihm verbindet mich eine langjährige persönliche und wissenschaftliche Freundschaft. Rudolf Tschirbs hat das Projekt durch wissenschaftliche Hinweise und Diskussionen von Anfang an begleitet und die Entstehung des Manuskripts anregend und korrigierend befördert.



# Abkürzungsverzeichnis

AA	Arbeits-Ausschuß
AdA	Akademie der Arbeit (in der Universität Frankfurt am Main)
ADGB	Allgemeiner Deutscher Gewerkschaftsbund
ADHGB	Allgemeines Deutsches Handelsgesetzbuch
AdsD	Archiv der sozialen Demokratie in der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn
AEG	Allgemeine Electricitäts-Gesellschaft
Afa-Bund	Allgemeiner freier Angestelltenbund
AfS	Archiv für Sozialgeschichte
AG	Aktiengesellschaft
Agfa	AG für Anilinfabrikation
AOG	Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit
AR	Aufsichtsrat
Arbeitsnordwest	Arbeitgeberverband der Nordwestlichen Gruppe des Vereins Deutscher Eisen- und Stahlindustrieller
AV	Allgemeiner Verband der deutschen Bankbeamten
BAL	Bayer Archiv Leverkusen
BArch	Bundesarchiv
BASF	Badische Anilin- und Sodafabrik AG
BBZ	Bankbeamten-Zeitung
Bergag	Bergwerks-Aktiengesellschaft Recklinghausen
BG	Betriebsgemeinschaft
BiA	Betriebsräte im Aufsichtsrat
Bl.	Blatt
BR	Betriebsrat
BRG	Betriebsrätegesetz
BRZ	Betriebsräte-Zeitschrift (des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes)
Butab	Bund der technischen Angestellten und Beamten
CFGE	Chemische Fabrik Griesheim Elektron AG
CMV	Christlicher Metallarbeiter-Verband
DAF	Deutsche Arbeitsfront
DBV	Deutscher Bankbeamten-Verein
DDP	Deutsche Demokratische Partei
DGBA	Archiv des Deutschen Gewerkschaftsbundes
DHV	Deutscher Holzarbeiter-Verband
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag
DMV	Deutscher Metallarbeiter-Verband

DNVP	Deutschnationale Volkspartei
DVP	Deutsche Volkspartei
EAG	Elektrizität-Aktiengesellschaft vorm. Schuckert & Co
FAV	Fabrikarbeiter-Verband
FFB	Farbenfabriken, vormals Friedr. Bayer & Co. AG
FWH	Farbwerke, vorm. Meister Lucius & Brüning AG
GB	Geschäftsbericht
GBA	Geschäftsführender Betriebsausschuss
GBAG	Gelsenkirchener Bergwerks AG
GBR	Gesamtbetriebsrat
GDA	Gewerkschaftsbund der Angestellten
Gedag	Gesamtverband Deutscher Angestelltenverbände
GHH	Gutehoffnungshütte
GMH	Gewerkschaftliche Monatshefte
GStArch	Geheimes Staatsarchiv Preußischer Kulturbesitz, Berlin
GuG	Geschichte und Gesellschaft
GV	Gesellschafterversammlung
HAC	Historisches Archiv der Commerzbank, Frankfurt am Main
HA Krupp	Historisches Archiv Krupp, Essen
Hibernia	Bergwerksgesellschaft Hibernia
Hg.	Herausgeber
HGB	Handelsgesetzbuch
HZ	Historische Zeitschrift
IAA	Internationales Arbeitsamt
IG Farben	Interessengemeinschaft der deutschen Farbenindustrie (AG)
ISB	Institut für soziale Bewegungen
IWK	Internationale wissenschaftliche Korrespondenz zur Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung
JB	Jahresbericht
JBzG	Jahrbuch für Forschungen zur Geschichte der Arbeiterbewegung
Jg.	Jahrgang
KG	Kommanditgesellschaft
KPD	Kommunistische Partei Deutschlands
LAB	Landesarchiv Berlin
MAN	Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg
Mio.	Million
MSPD	Mehrheits-Sozialdemokratische Partei Deutschlands
NL	Nachlass
NSBO	Nationalsozialistische Betriebszellen-Organisation
NSDAP	Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei

Preussag	Preußische Bergwerks- und Hütten-Aktiengesellschaft
Prot.	Protokoll
RAG	Rheinische Aktiengesellschaft für Braunkohlenbergbau und Brikett-Fabrikation
RAM	Reichsarbeitsministerium
RDI	Reichsverband der Deutschen Industrie
Refa	Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung
RGO	Revolutionäre Gewerkschafts-Opposition/-Organisation
RM	Reichsmark
RWKS	Rheinisch-Westfälisches Kohlensyndikat
RWWA	Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv zu Köln
SA	Sturmabteilung (der NSDAP)
SAA	Siemens Archiv, Berlin
S&H	Siemens & Halske (Aktiengesellschaft)
Soko	Sozial-Kommission
SopoA	Sozialpolitischer Ausschuss
SPA	Sozialpolitische Abteilung
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
SRSU	Siemens-Rheinelbe-Schuckert-Union
SSW	Siemens-Schuckertwerke (GmbH, AG)
TB	Technisches Büro
USPD	Unabhängige Sozialdemokratische Partei Deutschlands
VBMI	Verband Berliner Metall-Industrieller
VDA	Verband Deutscher Arbeitgeberverbände
VDESI	Verband Deutscher Eisen- und Stahlindustrieller
VDO	Vereinigung der Oberbeamten im Bankgewerbe
VfZ	Vierteljahreshefte für Zeitgeschichte
VRW	Vorläufiger Reichswirtschaftsrat
VS	Vorstand
VSt	Vereinigte Stahlwerke
VSWG	Vierteljahresschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte
WTM	Chemische Fabriken, vorm. Weiler-ter Meer AG
WW	Wernerwerk
WWA	Westfälisches Wirtschaftsarchiv, Dortmund
WWF	Wernerwerk Fernmeldetechnik
WWM	Wernerwerk Messtechnik
WWZ	Wernerwerk Zentralverwaltung
ZAG	Zentralarbeitsgemeinschaft
ZdA	Zentralverband der Angestellten
ZUG	Zeitschrift für Unternehmensgeschichte



# Quellen- und Literaturverzeichnis

## 1. Archivalien

### **Archiv der sozialen Demokratie (AdsD) der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn**

Allgemeiner Deutscher Gewerkschaftsbund (ADGB) – Restakten

Nachlass Erich Lübbe

Nachlass Nikolaus Osterroth

DGB-Archiv im AdsD – Nachlass Erich Lübbe

### **Bayer Archiv Leverkusen (BAL)**

Bestand Sozialabteilung

Bestand Direktorium/Vorstand

Bestand Aufsichtsrat

### **Bundesarchiv (BArch), Berlin**

R 43 I Reichskanzlei

R 89 Reichsversicherungsamt

R 601 Büro des Reichspräsidenten

R 3901 Reichsarbeitsministerium

R 8118/F Deutsche Bank

### **Bundesarchiv (BArch), Koblenz**

N 1013 Nachlass Paul Silverberg

### **Geheimes Staatsarchiv Preußischer Kulturbesitz, Berlin (GStArch)**

I A Rep. 120 Preußisches Ministerium für Handel und Gewerbe

VL HA Rep. 92 Nachlass Nikolaus Osterroth

### **Historisches Archiv der Commerzbank, Frankfurt am Main**

1/6 Personalabteilung – Korrespondenz mit der Geschäftsstelle Frankfurt/M.

1/186, Bd. 1 und 2 Protokolle der Arbeitsausschuss-Sitzungen 1929–1934

1/648 Vorstandskorrespondenz

S3/A2-5 Aufsichtsratsprotokolle 1920–1932

S3/A2-6 Aufsichtsratsprotokolle 1932–1940

S3/A414

**Historisches Archiv Krupp (HA Krupp)**

FAH 21/489	Schriftverkehr Betriebsrat 1921–1923
FAH 21/659	Arbeiterrat 1919/24
FAH 21/666	Allgemeine Gefolgschaftsangelegenheiten 1929–1934
WA 4/2565	Reichsverband der Deutschen Industrie – Schriftwechsel Otto Wiedfeldt 1919–1921
WA 4/2559	Rundschreiben
WA 4/2913	Aufsichtsrat. Protokolle 1922–1944
WA 41/2-121	Geschäftsanordnungen 1919–1924
WA 41/2-123	Geschäftsanordnungen 1931–1933
WA 41/2-178	Gesellschaftsvertrag der Firma Fried. Krupp AG
WA 41/2-183	Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat der Fried. Krupp AG
WA 41/2-187	Entsendung von Betriebsräten in den Aufsichtsrat
WA 41/6-161	Arbeiterforderungen Gussstahlfabrik 1917–1939
WA 41/6-162	Teilstreiks auf der Gussstahlfabrik vom 17.–26. Okt. 1922 – Allgemeines
WA 41/6-164	Teilstreiks auf der Gussstahlfabrik vom 17.–26. Okt. 1922 – Schriftwechsel mit dem Arbeitgeberverband
WA 41/6-165	Teilstreiks auf der Gussstahlfabrik vom 17.–26. Okt. 1922 – Verhandlungen mit dem Betriebsausschuss und Arbeiterrat
WA 41/6-166	Teilstreiks auf der Gussstahlfabrik vom 17.–22. Okt. 1922 – Schriftwechsel mit Herrn Krupp von Bohlen zu Halbach
WA 41/6-190	Akten betreffend Betriebsratswahlen Gussstahlfabrik
WA 41/6-191	Betriebsrat der Gussstahlfabrik – Richtlinien für Sprecher
WA 41/6-200	Vertrauensrat – Persönliches
WA 131/7902	Personalakte Otto Frühling

**Historisches Archiv Stiftung Deutsches Technikmuseum, Berlin**

I.2.060 AEG

**Landesarchiv Düsseldorf (LAD)**

33612

**Landesarchiv Berlin (LAB)**

A Rep. 231 Osram GmbH

C Rep. 118-01 Hauptausschuss „Opfer des Faschismus“

**Stiftung Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv zu Köln (RWWA)**

130 Gutehoffnungshütte

**Siemens-Archiv (SAA), Berlin**

- Protokolle der Aufsichtsrats- und Vorstandssitzungen der S&H 1918–1938  
 Protokolle der Aufsichtsrats- und Direktoriumssitzungen der SSW 1920–1927  
 Protokolle der Aufsichtsrats- und Vorstandssitzungen der SSW AG 1927–1935
- 4.Lf 527            Nachlass Carl Friedrich von Siemens. Veröffentlichung eigener Reden und Vorträge 1917–1938
- 4.Lf 529-1        Nachlass Carl Friedrich von Siemens
- 4.Lf 549            Nachlass Carl Friedrich von Siemens. Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat 1922–1934
- 4.Lf 646            Nachlass Carl Friedrich von Siemens. Kuratorium für den Wiederaufbau des Deutschen Wirtschaftslebens
- 4.Lf 651            Nachlass Carl Friedrich von Siemens. Vorstands- und Aufsichtsratssitzungen 1927–1934
- 4.Lf 676            Nachlass Carl Friedrich von Siemens. Neuaufbau der Wirtschaft 1920–1939
- 4.Lt 398            Nachlass Carl Friedrich von Siemens. Niederschriften 1927–1944
- 11.Lf 304          Berichte und Aktennotizen betr. die Gesamtbetriebsratsausschüsse bzw. Betriebsräte 1920–1922
- 11.Lf 460          Schriftwechsel betr. Betriebsräte im Aufsichtsrat
- 11.Lf 767          Angestelltenausschuss 1917–1922
- 32.Ls 961          Geschäftsordnung Vorstand Aufsichtsrat
- 68.Li 83            Martin Frenzel/Hermann Plattner, Chronik der Zentralwerksverwaltung 1899–1941
- 8498                Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder 1923
- 8604                Gesamtbetriebsrat 1920–1955
- 8862                Wahl der Betriebsräte in den Aufsichtsrat 1922
- 9907                Entwicklung und Organisation der Sozialpolitischen Abteilung des Hauses Siemens
- 10976              Geschäftsberichte der Sozialpolitischen Abteilung
- 11005              Sozialpolitische Abteilung – NSBO 1933–1945
- 11022              Sozialpolitische Abteilung – Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit
- 11025              Sozialpolitische Vorgänge aus den Akten M. Haller: Betriebsvertretung 1919–1933
- 11034              Betriebsversammlungen 1920–1935
- VVA                Eduard Heumann: Vertrauensratswahlen 1935
- VVA                Ernst Waller: Studien zur Finanzgeschichte des Hauses Siemens

**TUI AG – Unternehmensarchiv, Bestand Preussag**

Niederschriften über die Sitzungen des sozialpolitischen Ausschusses

Sitzungen des Aufsichtsrats (1931–1944)

Niederschriften über die Generalversammlungen (1924–1942)

Angelegenheiten der Zweigniederlassung Hindenburg

Angelegenheiten der Zweigninspektion Rüdersdorf

Aufsichtsratsmitglieder und Schriftwechsel mit denselben (1934–1943)

Organisationspläne für Aufsichtsratsmitglieder

Akten betr. Organisation, Satzung und Dienstanweisungen (1932–1937)

**Westfälisches Wirtschaftsarchiv (WWA), Dortmund**

F 24 Harpener Bergbau AG

F 26 Concordia Bergbau AG

F 79

S 7 Nr. 9 Geschäftsberichte Harpener Bergbau AG

**2. Gedruckte Quellen und Quellensammlungen****a. Dokumentensammlungen, Handbücher, Zeitschriften**

Akten der Reichskanzlei. Weimarer Republik. Das Kabinett Scheidemann 13. Februar bis 20. Juni 1919, bearbeitet von Hagen Schulze, Boppard am Rhein 1971.

Akten der Reichskanzlei. Weimarer Republik. Das Kabinett Bauer. 21. Juni 1919 bis 27. März 1920, bearbeitet von Anton Golecki, Boppard am Rhein 1980.

Akten der Reichskanzlei. Weimarer Republik. Das Kabinett Fehrenbach. 25. Juni 1920 bis 4. Mai 1921, bearbeitet von Peter Wulf, Boppard am Rhein 1972.

Akten der Reichskanzlei. Weimarer Republik. Die Kabinette Wirth I und II, bearbeitet von Ingrid Schulze-Bidlingmaier, Bd. 2: April bis November 1922, Boppard am Rhein 1973.

Ausschuss zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft, Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für allgemeine Wirtschaftsstruktur (I. Unterausschuß), 3. Arbeitsgruppe: Wandlungen in den wirtschaftlichen Organisationsformen. Erster Teil: Wandlungen in den Rechtsformen der Einzelunternehmungen und Konzerne, Berlin 1928.

Bankbeamten-Zeitung. Hg.: Deutscher Bankbeamten-Verein, Berlin 1922–1933.

Baums, Theodor (Hg.), Gesetz über die Aktiengesellschaften für die königlich preußischen Staaten vom 9. November 1843. Text und Materialien, Aalen 1981.

Correspondenzblatt der Generalkommission der Gewerkschaften Deutschlands, Berlin 1918–1923.

- Crusius, Reinhard/Günter Schiefelbein/Manfred Wilke (Hg.), *Die Betriebsräte in der Weimarer Republik. Von der Selbstverwaltung zur Mitbestimmung. Dokumente und Analysen*, 2. Bde., Berlin 1878.
- Der Deutsche Bankangestellte. Organ des Allgemeinen Verbandes Deutscher Bankbeamten, Berlin 1922–1933.
- Die Praxis der Weimarer Betriebsräte im Aufsichtsrat. Hrsg. von der Hans-Böckler-Stiftung, Köln 1986.
- Dokumente und Materialien zur Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung, hrsg. v. Institut für Marxismus-Leninismus beim Zentralkomitee der Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands, Reihe II, Bd. 2–4, Berlin 1957 ff.
- Peters, Jürgen/Holger Gorr, *Anerkennung und Repression. Dokumente zur Tarifpolitik in der Metallindustrie 1918–1945*. 2 Bände, Göttingen 2009.
- Politik und Wirtschaft in der Krise 1930–1932. Quellen zur Ära Brüning. Erster Teil, Düsseldorf 1980.
- Quellen zur Geschichte der deutschen Gewerkschaftsbewegung im 20. Jahrhundert, begr. von Erich Matthias, hrsg. von Hermann Weber, Klaus Schönhoven und Klaus Tenfelde  
 Band 1: *Die Gewerkschaften in Weltkrieg und Revolution 1914–1919*, bearbeitet von Klaus Schönhoven, Köln 1985  
 Band 2: *Die Gewerkschaften in den Anfangsjahren der Republik 1919–1923*, bearbeitet von Michael Ruck, Köln 1985  
 Band 3/1 und Band 3/2: *Die Gewerkschaften von der Stabilisierung bis zur Wirtschaftskrise 1924–1930*, bearb. von Horst-A. Kukuck und Dieter Schiffmann, Köln 1986  
 Band 4: *Die Gewerkschaften in der Endphase der Republik 1930–1933*, bearbeitet von Peter Jahn unter Mitarbeit von Detlev Brunner, Köln 1988.
- Quellensammlung zur Geschichte der sozialen Betriebsverfassung. Ruhrindustrie unter Berücksichtigung des Industrie- und Handelskammerbezirks Essen, bearbeitet von Gerhard Adelman, 2 Bde. Bonn 1960 und 1965.
- Reichsgesetzblatt I, Berlin 1919 bis 1934.
- Reichstags-Handbuch, VII. Wahlperiode 1932, Berlin 1933.
- Ritter, Gerhard A./Susanne Miller (Hg.), *Die deutsche Revolution 1918–1919. Dokumente*, Hamburg 1975<sup>2</sup>.
- Siemens-Mitteilungen. Berlin 1922–1934.
- Soziale Praxis. Zentralblatt für Sozialpolitik, XV. Jg. (1905/6), Berlin 1906.
- Soziale Praxis und Archiv für Volkswohlfahrt. Hg.: Prof Dr. Ernst Francke, XXIX. Jg. ff Berlin 1919 ff.
- Stenographische Berichte über die Verhandlungen des Deutschen Reichstages Session 1890/91, Bd. 3, Berlin 1891.
- Verhandlungen des Deutschen Reichstags. Stenographische Berichte und Anlagen. 1. Wahlperiode, Berlin 1920 ff.
- Verhandlungen der Verfassungsgebenden Deutschen Nationalversammlung. Stenographische Berichte und Anlagen, Berlin 1919 f

## b. Geschäftsberichte, Protokolle, Jahrbücher und zeitgenössische Veröffentlichungen

- AfA-Bildungsarbeit; in: AfA-Bundeszeitung, 9. Jg. (1928), Nr. 7/8, S. 101–102.
- AfA-Bundsvorstand (Hg.), Die Praxis der Betriebsräte im Aufsichtsrat, Berlin 1930.
- Allgemeiner Kongreß der Arbeiter- und Soldatenräte Deutschlands vom 16. bis 21. Dezember 1918. Stenografische Berichte. Berlin 1919.
- Arbeitszeitverkürzung und Arbeiterausschüsse im Maschinengroßgewerbe; in: Soziale Praxis XV. Jg. (1905/6), Nr. 14, Sp. 351–353.
- Aufhäuser, Siegfried, Das Gesetz über Betriebsräte. Gesetzeserläuterungen für Arbeiter und Angestellte, Heft 1, Berlin 1920.
- Ders., Das Betriebsrätegesetz im Ausschuß; in: der freie Angestellte, Nr. 25/1919, S. 294–295.
- Ders., Im Aufsichtsrat; in: Gewerkschafts-Zeitschrift, 3. Jg. (1922), Nr. 8, S. 252–254.
- Beratungen über den Gesetzentwurf über Betriebsräte, 24. September 1919, Berlin. Veröffentlichungen des Reichsverbandes der Deutschen Industrie, Heft 7, Oktober 1919.
- Berthelot, Marcel, Die Betriebsräte in Deutschland, Mannheim-Berlin-Leipzig 1926.
- Betriebsräte im Aufsichtsrat; in: Betriebsräte-Zeitschrift, 12. Jg. (1931), Nr. 7, S. 134–135.
- Bonin, Walter von, Die volkswirtschaftliche Bedeutung und die praktische Auswirkung des deutschen Betriebsrätegesetzes, Greifswald 1927.
- Briefs, Goetz, Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, Stuttgart 1934.
- Brigl-Matthiaß, Kurt, Das Betriebsräteproblem in der Weimarer Republik, Berlin 1926.
- Bueck, Henry Axel, Der Zentralverband deutscher Industrieller III, Berlin 1905.
- Bührig, Erich, Betriebsräte im Aufsichtsrat in der Metallindustrie; in: Betriebsräte-Zeitung Nr. 24/ 1931, S. 566–567.
- Commerz- und Disconto-Bank [ab 1920: Commerz- und Privat-Bank], Jahresberichte 1919–1933. Hamburg-Berlin.
- Curschmann, Fritz, Die Entstehungsgeschichte des mitteldeutschen Vorläufers des Betriebsrätegesetzes; in: Ders. (Hg.), Sozialpolitische Betrachtungen. Beiträge zur Sozialpolitik der chemischen Industrie, Halle o. J. [1930], S. 166–227.
- Das Betriebsrätegesetz und seine Einzelbestimmungen mit Erläuterungen und Mustern. Hrsg. vom Reichsverband der Deutschen Industrie und der Vereinigung der Deutschen Arbeitsgeberverbände, o. O. o. J. [Berlin 1920].
- Deutsche Sozialpolitik 1918–1928. Erinnerungsschrift des Reichsarbeitsministeriums, Berlin 1929.
- Deutscher Textilarbeiter-Verband (Hg.), Aus dem Tagebuch eines Betriebsrats, Berlin 1925.
- Deutscher Metallarbeiter-Verband, Die Betriebsräte in der Metallindustrie. Material und Zahlen über Auswirkung des Betriebsräte-Gesetzes, Berlin o. J. [1931].
- Diekmann (Dortmund), Die Betriebsräte im Aufsichtsrat; in: Betriebsräte-Zeitschrift, 5. Jg. (1924), Nr. 17, S. 518–520.
- Die Akademie der Arbeit in der Universität Frankfurt am Main 1921–1931, Frankfurt am Main 1931.

- Die Siemenswerke in Siemensstadt; in: Internationales Arbeitsamt, Studien über die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, Genf 1930, S. 1–63.
- Dißmann, Robert, Die Konferenz des Reichsbeirats der Betriebsräte und Vertreter größerer Konzerne der Metallindustrie, in: BRZ Nr. 1/1925, S. 1–3.
- Einstein, Norbert, Die Betriebsräte in Konzernen; in: BRZ, Nr. 17/1923, S. 495–497.
- Eulenburg, Franz, Die Aufsichtsräte der deutschen Aktiengesellschaften; in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, III. Folge, 32. Bd., Jena 1906, S. 92–109.
- Feig, Johannes, Betriebsrätegesetz, Betriebsbilanz- und Aufsichtsratsgesetz, Berlin 1922.
- Ders., „Betriebsräte“; in: Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Bd. 2, Jena. 1924 (4), S. 625–633.
- Flatow, Georg, [Kommentar zum] Betriebsrätegesetz vom 4. Februar 1920 nebst Wahlordnung, Ausführungsverordnungen und Ergänzungsgesetzen (Betriebsbilanzgesetz, Aufsichtsratsgesetz und Wahlordnung), 1. Aufl. Berlin 1922 ff.
- Ders., Der Entwurf des Betriebsrätegesetzes, in: Das neue Reich, Nr. 21/1918, S. 3–4.
- Ders., Der Gesetzentwurf über die Organisation der Betriebsräte; in: Die Neue Zeit, 37. Jg. (1918/1919), 2. Bd., Heft 18, S. 416–421 (1. Teil) und Heft 20, S. 473–477 (Schluss).
- Ders., Betriebsvereinbarung und Arbeitsordnung. Eine arbeitsrechtliche Studie, Mannheim-Berlin-Leipzig 1921.
- Ders., Betriebsräte und Gewerkschaften, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht Heft 7+8/1924, Sp. 385–404.
- Fraenkel, Ernst, Zehn Jahre Betriebsrätegesetz (1930); in: Die Gesellschaft, 7. Jg. (1930), Nr. 2, S. 117–129.
- Freese, Heinrich, Die konstitutionelle Fabrik, Jena 1909.
- Geschäftsbericht der Vereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände für das Jahr 1922.
- Guillebaud, Claude W., The Works Council. A German Experiment in Industrial Democracy, Cambridge 1928.
- Hat sich das BRG bewährt? Ergebnisse einer Rundfrage, in: Deutsche Bergwerkszeitung, 18.11. und 17.12.1924.
- Heinrichsbauer, August, Harpener Bergbau-Aktien-Gesellschaft 1856–1936. Achtzig Jahre Ruhrkohlen-Bergbau, Essen 1936.
- Heller, Fritz, Klassenkampf im Aufsichtsrat; in: Gewerkschafts-Archiv, 5. Jg., Bd. VIII (1. Halbjahr 1928), Nr. 5, S. 242–247.
- Hering, Franz, Die Betriebsvertretungen der Holzarbeiter im Aufsichtsrat; in: Die Arbeit; 8. Jg. (1931), Heft 9, S. 351–362.
- Hue, Otto, Arbeiterausschüsse als Arbeitervertretungen; in: Sozialistische Monatshefte, 11. Jg. (1907), H. 1, S. 15–24.
- Internationales Arbeitsamt, Studien über die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Die Siemenswerke in Siemensstadt, Genf 1930.
- Jahresberichte der Commerz- und Disconto-Bank Hamburg Berlin für die Geschäftsjahre 1919 ff.

- Knauer, Georg, Der Kampf der Arbeitgeber gegen das Betriebsräte-Aufsichtsratsgesetz, in: Betriebsrätepost Juli/August 1922, S. 105–107.
- Koch, Heinrich, Arbeiterausschüsse, Mönchengladbach 1907.
- Kreyszig, Gerhard, Kampfschulung für Afa-Funktionäre und BiA; in: Afa-Bundeszeitung, Nr. 3/1931, S. 59.
- Legien, Carl, Tarifgemeinschaften und gemeinsame Verbände von Arbeitern und Unternehmern; in: Sozialistische Monatshefte, 1902, Heft 1, S. 27–35.
- Leidner, Hermann, Betriebsrätefragen. Aus der Praxis eines Betriebsrats-Aufsichtsrats-Vertreters, in: Gewerkschafts-Zeitung Nr. 12/1926, S. 173–174.
- Lübbe, Erich, Betriebsrat und soziale Betriebspolitik; in: Goetz Briefs (Hg.), Probleme der sozialen Betriebspolitik, Berlin 1930, S. 79–89.
- Lübbe, Erich, in: Reichstags-Handbuch. VII. Wahlperiode 1932, Berlin 1933, S. 242–269.
- Mauer, Wilhelm, Betriebsratsmitglieder in Aufsichtsräten. Erhebungen des Christlichen Metallarbeiterverbandes, in: Betrieb und Wirtschaft. Beilage zum „Zentralblatt der christlichen Gewerkschaften“, Nr. 4/1927, S. 13–15.
- Megede, Werner zur, Volkswirtschaftliche und soziale Auswirkungen des Betriebsrätegesetzes. Nach Erfahrungen in Groß-Unternehmen der Berliner Metallindustrie, München-Berlin 1927.
- Michel, Ernst, Der Aufbau der Akademie der Arbeit, in: Die Akademie der Arbeit in der Universität Frankfurt am Main 1921–1931, Frankfurt am Main 19131, S. 7–18.
- Müller, Richard, Vom Kaiserreich zur Republik, II. Band: Die Novemberrevolution, Wien 1925.
- Neumann, Franz, Gesellschaftliche und städtische Verwaltung der monopolistischen Unternehmen, in: Die Arbeit, Heft 7/1928, S. 393–406.
- Neumann, Gotthardt, Die rechtliche Stellung der Betriebsräte im Aufsichtsrat, Berlin 1926.
- Neunerkommission für die Vorbereitung der Sozialisierung des Bergbaus im rheinisch-westfälischen Industriegebiet (Hg.), Die Sozialisierung des Bergbaues und der Generalstreik im rheinisch-westfälischen Industriegebiet, o. O., o. J. [Essen 1919].
- Nörpel, Clemens, Betriebsräte im Aufsichtsrat, Berlin 1922.
- Ders., Der Betriebsrat, in: Die Arbeit, Heft 2/1924, S. 247–248.
- Popp, Lorenz, Umfang und Tätigkeit der Betriebsräte; in: Gewerkschafts-Archiv 1930, S. 105–113.
- Ders., Stand der Betriebsrätebewegung. Dargestellt nach den Jahrbüchern 1928 der dem ADGB angeschlossenen Verbände, in: Gewerkschafts-Archiv 1930, S. 312–319.
- Ders., Wählt weibliche Betriebsräte!, in: Gewerkschafts-Archiv 1930, S. 161–165.
- Ders., Aus der Betriebsrätestatistik, in: Gewerkschafts-Archiv, Bd., 8/1, Jahrgang 1931, S. 216–219.
- Potthoff, Heinz (Hrsg.), Die sozialen Probleme des Betriebes, Mannheim-Berlin-Leipzig 1925.

- Protestkundgebung der deutschen Industrie gegen das Betriebsrätegesetz, Berlin 11. Dezember 1919. Veröffentlichungen des Reichsverbandes der Deutschen Industrie, Heft 9, Januar 1920.
- Protokoll der Verhandlungen des zehnten Kongresses der Gewerkschaften Deutschlands. Abgehalten zu Nürnberg vom 30. Juni bis 5. Juli 1919. Berlin 1919.
- Protokolle der Sitzungen des Parteiausschusses der SPD 1912 bis 1921 (Nachdrucke), hrsg. v. Dieter Dove, Bd. II, Berlin-Bonn 1980.
- Riesser, Jacob, Die deutschen Großbanken und ihre Konzentration im Zusammenhange mit der Entwicklung der Gesamtwirtschaft in Deutschland, Jena 1910<sup>3</sup>.
- Röhr, Franz, Gedanken zum Aufsichtsratsgesetz, in: Betriebsrätepost des Deutschen Gewerkschaftsbundes, 2. Jg. (1921) Nr. 3, S. 33–35.
- Schwenger, Rudolf, Betriebliche Sozialpolitik im Ruhrkohlenbergbau, München-Leipzig 1932.
- Sender, Tony, Die Entsendung von Betriebsratsmitgliedern in den Aufsichtsrat; in: Betriebsräte-Zeitschrift, 2. Jg. (1921), Nr. 15, S. 471–479.
- Dies., Betriebsräte im Aufsichtsrat; in: Gewerkschafts-Zeitung, 3. Jg. (1922), Nr. 14, S. 445–450.
- Sering, Max, Arbeiterausschüsse in der deutschen Industrie. Gutachten, Berichte, Statuten, Leipzig 1890.
- Sitzler, Friedrich, Das Werden der Betriebsdemokratie, in: Reichsarbeitsblatt (NaT), Nr. 13/1928, S. 204–205.
- Sparre, Otto, Betriebsräte im Aufsichtsrat; in: Die Arbeit, 5. Jg. (1928), Heft 7, S. 417–419.
- Spethmann, Hans, Zwölf Jahre Ruhrbergbau. Aus seiner Geschichte vom Kriegsanfang bis zum Franzosenabmarsch 1914–1925, Bd. I: Aufstand und Ausstand bis zum zweiten Generalstreik April 1919, Berlin 1928.
- Suhr, Otto, Zum Kursus für Betriebsräte im Aufsichtsrat; in: AfA-Bundeszeitung, 8. Jg. (1927), Nr. 2, S. 22–23.
- Ders., Wirtschaftliche Schulungsarbeit des AfA-Bundes, in: AfA-Bundeszeitung Nr. 3/1927, S. 42–43.
- Untersuchungsausschuß für das Bankwesen 1933, Untersuchung des Bankwesens 1933, Berlin 1934.
- Verhandlungen des 13. Kongresses der Gewerkschaften Deutschlands (3. Bundestag des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes), abgehalten in Hamburg vom 3. bis 7. September 1928, Berlin 1928.
- Vogelsang, Hermann, Der Arbeiter-Ausschuss im Bergbau, Essen o. J. [1908].
- Voß, O., Betriebsräte in Riesenbetrieben und Konzernen; in: Betriebsräte-Zeitschrift, 14. Jg. (1933), Nr. 2, S. 44–50.
- Rolf Wagenführ, Die Industriegewirtschaft. Entwicklungstendenzen der deutschen und internationalen Industrieproduktion 1860 bis 1932. Vierteljahresshäfte zur Konjunkturforschung, Sonderheft 31, Berlin 1933.

Witzleben, Wolf-Dietrich von, *Der Tarifvertrag für die Angestellten der Berliner Metallindustrie unter Berücksichtigung der allgemeinen Entwicklung und Bedeutung von Tarifverträgen für Angestellte*, Berlin 1926

### 3. Darstellungen

Abelshauer, Werner, *Freiheitlicher Korporatismus im Kaiserreich und in der Weimarer Republik*; in: Ders. (Hg.), *Die Weimarer Republik als Wohlfahrtsstaat. Zum Verhältnis von Wirtschafts- und Sozialpolitik in der Industriegesellschaft*, Stuttgart 1987, S. 147–170.

Ders., *Die BASF seit der Neugründung von 1952*; in: ders. (Hg.), *Die BASF. Eine Unternehmensgeschichte*, München 2002, S. 359–634.

Ders., *Rüstungsschmiede der Nation? Der Kruppkonzern im Dritten Reich und in der Nachkriegszeit 1933 bis 1951*; in: Lothar Gall (Hg.), *Krupp im 20. Jahrhundert*, Berlin 2002, S. 267–472.

Ders., *Kulturkampf. Der deutsche Weg in die Neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung*, Berlin 2003.

Ders., *Die Wirtschaft des deutschen Kaiserreichs. Ein Treibhaus nach-industrieller Institutionen*; in: Paul Windolf (Hg.), *Finanzmarktkapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen*, Wiesbaden 2005, S. 172–195.

Adamski, Jens (Hg.), *Gewerkschaftlicher Wiederbeginn im Bergbau. Dokumente zur Gründungsgeschichte der Industriegewerkschaft Bergbau, 1945–1951*, Essen 2012.

Adelmann, Gerhard, *Die soziale Betriebsverfassung des Ruhrbergbaus vom Anfang des 19. Jahrhunderts bis zum Ersten Weltkrieg unter besonderer Berücksichtigung des Industrie- und Handelskammerbezirks Essen*, Bonn 1962.

Antrick, Otto, *Die Akademie der Arbeit in der Universität Frankfurt a. M. Idee-Werden-Gestalt*, Darmstadt 1966.

Bähr, Johannes W., *Die deutsche Bankenkrise 1931*; in: Ders./Rudolph, Bernd, *Finanzkrisen 1931–2008*, München/Zürich 2011, S. 15–142.

Baudis, Dieter, *Revolution und Konterrevolution im Kampfe um die Betriebe (November/Dezember 1918)*; in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1968/IV*, S. 125–175.

Becker, Susan/Friederike Sattler, *Ludwigshafen als Modell für Leuna? Die betriebliche Arbeits- und Sozialpolitik der BASF als Unternehmensstrategie im Umgang mit sozialem und politischem Arbeiterprotest vor und nach der Revolution von 1918/19*, in: Hermann-J. Rupieper/Friederike Sattler/Georg Wagner-Kyora (Hg.), *Die mitteldeutsche Chemieindustrie und ihre Arbeiter im 20. Jahrhundert*, Halle 2005, S. 184–212.

Bieber, Hans-Joachim, *Gewerkschaften in Krieg und Revolution. Arbeiterbewegung, Industrie, Staat und Militär in Deutschland 1914–1920*, 2 Bde., Hamburg 1981.

Ders., *Die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen auf den Hamburger Großwerften zwischen Hilfsdienstgesetz und Betriebsrätegesetz (1916–1920)*; in: Gunther Mai (Hg.), *Arbeiter-schaft in Deutschland 1914–1918*, Düsseldorf 1985, S. 77–153.

- Ders., Zwischen Kasernenhof und Rätssystem. Der schwierige Weg zu gesetzlichen Regelungen industrieller Mitbestimmung in Deutschland vom 19. Jahrhundert bis 1933; in: Hans G. Nutzinger (Hg.), Perspektiven der Mitbestimmung: historische Erfahrungen und moderne Entwicklungen vor europäischem und globalem Hintergrund, Marburg 1999, S. 11–125.
- Blumh, Felix, „Die Massen sind aber nicht zu halten gewesen.“ Zur Streik- und Sozialisierungsbewegung im Ruhrgebiet 1918/19, Münster 2014.
- Borchardt, Knut, Zwangslagen und Handlungsspielräume in der großen Wirtschaftskrise der frühen dreißiger Jahre: Zur Revision des überlieferten Geschichtsbildes; in: Jahrbuch der Bayerischen Akademie der Wissenschaften 1979, München 1979, S. 87–132.
- Borgmann, Maria, Betriebsführung, Arbeitsbedingungen und die soziale Frage. Eine Untersuchung zur Arbeiter- und Unternehmensgeschichte in der Berliner Maschinenindustrie zwischen 1870 und 1914 unter besonderer Berücksichtigung der Großbetriebe, Frankfurt am Main/Bern/Cirencester 1981.
- Braun, Günter, Schichtwechsel. Arbeit und Gewerkschaft in der Chemie-Stadt Ludwigshafen, Mannheim 1994.
- Brüggemeier, Franz-Josef, Leben vor Ort. Ruhrbergleute und Ruhrbergbau 1889–1919, München 1983.
- Burghardt, Uwe, Die Mechanisierung des Ruhrbergbaus 1890–1930, München 1995.
- Büschgen, Hans E., Die Grossbanken, Frankfurt am Main 1983.
- Chandler, Alfred D., *The Visible Hand: The Rise of Modern Business Enterprise in the United States*, Cambridge/Mass. 1977.
- Ders./Herman Daems, Introduction; in: Herman Daems/Herman van der Wee (Hg.), *The Rise of Managerial Capitalism*, Den Haag, 1974, S. 1–34.
- Conrad, Christoph, Erfolgsbeteiligung und Vermögensbildung der Arbeitnehmer bei Siemens (1847–1945), Wiesbaden 1986.
- Costas, Ilse, Arbeitskämpfe in der Berliner Elektroindustrie 1905 und 1906; in: Klaus Tenfelde/Heinrich Volkmann (Hg.), *Streik. Zur Geschichte des Arbeitskampfes in Deutschland während der Industrialisierung*, München 1981, S. 91–107.
- Dies., Management and Labor in the Siemens Plant in Berlin (1906–1920); in: Leopold Haimson/Giulio Sapelli (Hg.), *Strikes, Social Conflict and the First World War. An International Perspective*, Mailand 1992, S. 269–286.
- Czada, Peter, Die Berliner Elektroindustrie in der Weimarer Zeit. Eine regionalstatistisch-wirtschaftshistorische Untersuchung, Berlin 1969.
- Czikowsky, Karl-Otto, Betriebsratswahlen bei Bayer 1945–2002: Wahlperioden, Wahlentscheidungen und handelnde Akteure; in: Tenfelde u. a. (Hg.), *Stimmt die Chemie*, S. 197–216.
- Däubler, Wolfgang/Michael Kittner, *Geschichte der Betriebsverfassung*, Frankfurt a. M. 2020.
- Döring, Diether, Ein vergessenes Stück Universitätsgeschichte, in: *Forschung Frankfurt* 2/2014, S. 149–152.

- Dörnemann, Manfred, Die Politik des Verbandes der Bergarbeiter Deutschlands von der Novemberrevolution 1918 bis zum Osterputsch 1921 unter besonderer Berücksichtigung des Verhältnisses im rheinisch-westfälischen Industriegebiet. Ein Beitrag zur gewerkschaftlichen Auseinandersetzung mit den linksradikalen Strömungen nach dem Sturz des Kaiserreichs, Diss. Würzburg 1965.
- Eisner, Freya, Das Verhältnis der KPD zu den Gewerkschaften in der Weimarer Republik. Köln-Frankfurt am Main 1977.
- Emsbach, Karl, Die soziale Betriebsverfassung der rheinischen Baumwollindustrie im 19. Jahrhundert, Bonn 1982.
- Faulenbach, Bernd, Die Preußischen Bergassessoren im Ruhrbergbau. Unternehmermentalität zwischen Obrigkeitsstaat und Privatindustrie; in: Mentalitäten und Lebensverhältnisse. Beispiele aus der Sozialgeschichte der Neuzeit. Rudolf Vierhaus zum 60. Geburtstag, Göttingen 1982, S. 225–242.
- Feldenkirchen, Wilfried, Concentration in the German Industry 1870–1939; in: Hans Pohl (Ed.), The concentration process in the entrepreneurial economy since the late 19th century. Lectures held on the 9th International Congress of Economic History in Berne, Switzerland, on August 28, 1986, Wiesbaden 1988, S. 113–146.
- Ders., Zur Unternehmenspolitik des Hauses Siemens in der Zwischenkriegszeit; in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, 33 (1988), S. 22–57.
- Ders., Siemens 1918–1945, München/Zürich 1995.
- Feldmann, Gerald D., German Business Between War and Revolution: The Origins of the Stinnes-Legien Agreement; in: Gerhard A. Ritter (Hg.), Entstehung und Wandel der modernen Gesellschaft. Festschrift für Hans Rosenberg zum 65. Geburtstag, Berlin 1970, S. 312–341.
- Ders., The Origins of the Stinnes-Legien Agreement: A Documentation, in: Internationale wissenschaftliche Korrespondenz zur Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung (IWK) 19/20 (Dezember 1973), S. 45–103.
- Ders., Iron and Steel in the German Inflation 1916–1923, Princeton 1977.
- Ders., Die Deutsche Bank vom Ersten Weltkrieg bis zur Weltwirtschaftskrise 1914–1933; in: Lothar Gall u. a. (Hg.), Die Deutsche Bank 1970–1995, S. 138–314.
- Fraenkel, Ernst, Rätemythos und soziale Selbstbestimmung. Ein Beitrag zur Verfassungsgeschichte der deutschen Revolution; in: Aus Politik und Zeitgeschichte Nr. 14/1971, S. 3–26.
- Freyberg, Thomas von, Industrielle Rationalisierung in der Weimarer Republik. Untersucht an Beispielen aus dem Maschinenbau und der Elektroindustrie, Frankfurt am Main/New York 1989.
- Fricke, Ingrid, Erich Lübbecke; in: Siegfried Mielke/Stefan Heinz (Hg.), Funktionäre des Deutschen Metallarbeiterverbandes im NS-Staat. Widerstand und Verfolgung, Berlin 2012, S. 407–415.
- Führer, Karl Christian, Carl Legien 1861–1920. Ein Gewerkschafter im Kampf um ein „möglichst gutes Leben“ für alle Arbeiter, Essen 2009.

- Gabbert, Karl-Wilhelm, Heinrich Freese. Sein Wirken, seine Gedankenwelt, seine Bedeutung, Diss. Göttingen 1970.
- Garamvölgyi, Judit, Betriebsräte und sozialer Wandel in Österreich 1919/1920. Studien zur Konstituierungsphase der österreichischen Betriebsräte, München 1983.
- Gall, Lothar, Krupp. Der Aufstieg eines Industrieimperiums, Berlin 2000.
- Ders. (Hg.), Krupp im 20. Jahrhundert. Die Geschichte des Unternehmens vom Ersten Weltkrieg bis zur Gründung der Stiftung, Berlin 2002.
- Gehlen, Boris, Paul Silverberg (1876–1959). Ein Unternehmer, Stuttgart 2007.
- Ders., Paul Silverberg (1876–1959) – Politischer Unternehmer wider Willen?, in: Patrick Borrmann/Judith Michel/Joachim Scholtyssek (Hg.), Unternehmer in der Weimarer Republik, Stuttgart 2016, S. 245–257.
- Geyer, Curt, Die revolutionäre Illusion. Zur Geschichte des linken Flügels der USPD, Stuttgart 1976.
- Hainke, Stefan, Vorgeschichte und Entstehung der Tarifvertragsverordnung vom 23. Dezember 1918, Diss. Kiel 1987.
- Hardach, Gerd, Zwischen Markt und Macht: Die deutschen Banken 1908–1934; in: Wilfried Feldenkirchen/Frauke Schönert-Röhlk/Günther Schulz (Hg.), Wirtschaft, Gesellschaft, Unternehmen. Festschrift für Hans Pohl zum 60. Geburtstag, 2. Teilband, Stuttgart 1995, S. 914–938.
- Hartwich, Hans-Hermann, Der Einfluss des Staates auf die Regelung der Lohn- und Arbeitsbedingungen in der Berliner Metallindustrie. Eine Studie über die Funktion des staatlichen Schlichtungswesens in der Weimarer Republik, Diss. Berlin 1958.
- Hartewig, Karin, Das unberechenbare Jahrzehnt. Bergarbeiter und ihre Familien im Ruhrgebiet 1914–1924, München 1993.
- Heer-Kleinert, Die Gewerkschaftspolitik der KPD in der Weimarer Republik, Frankfurt am Main–New York 1983.
- Heinrichsbauer, August, Der Ruhrbergbau in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft, Essen und Kettwig 1948.
- Hemmer, Hans O., Betriebsrätegesetz und Betriebsrätepraxis in der Weimarer Republik; in: Ulrich Borsdorf/Hans O. Hemmer/Gerhard Leminsky/Heinz Markmann (Hg.), Gewerkschaftliche Politik: Reform aus Solidarität. Zum 60. Geburtstag von Heinz O. Vetter, Köln 1977, S. 241–269.
- Henschel, Volker, Geschichte der deutschen Sozialpolitik (1880–1980). Soziale Sicherung und kollektives Arbeitsrecht, Frankfurt am Main 1973
- Hippel, Wolfgang von, Auf dem Weg zum Weltunternehmen (1865–1900); in: Werner Abelshäuser (Hg.), Die BASF. Eine Unternehmensgeschichte, München 2002, S. 19–116.
- Homburg, Heidrun, Externer und interner Arbeitsmarkt: Zur Entstehung und Funktion des Siemens-Werkvereins 1906–1918; in: Toni Pierenkemper/Richard Tilly (Hg.), Historische Arbeitsmarktforschung. Entstehung, Entwicklung und Probleme der Vermarktung von Arbeitskraft, Göttingen 1982, S. 215–248.

- Dies., *Scientific Management and Personnel Policy in the Modern German Enterprises 1918–1939: The Case of Siemens*; in: Howard F. Gospel/Craig R. Littler (Ed.), *Managerial Strategies and Industrial Relations. An Historical and Comparative Study*, London 1983, S. 137–156.
- Dies., *Die Neuordnung des Marktes nach der Inflation. Probleme und Widerstände am Beispiel der Zusammenschlußprojekte von AEG und Siemens 1924–1933 oder: „Wer hat den längeren Atem?“*; in: Gerald D. Feldman (Hg.), *Die Nachwirkungen der Inflation auf die deutsche Geschichte 1924–1933*, München 1985, S. 117–156.
- Dies., *Arbeiter, Gewerkschaften und Streikbewegungen in Berlin 1919–1932 – Ein Überblick*; in: Gert-Joachim Glaessner/Detlef Lehnert/Klaus Sühl (Hg.), *Studien zur Arbeiterbewegung und Arbeiterkultur in Berlin*, Berlin 1989, S. 37–64.
- Dies., *Rationalisierung und Industriearbeit. Arbeitsmarkt – Management – Arbeiterschaft im Siemens-Konzern 1900–1939*, Berlin 1991.
- Horn, Norbert, *Aktienrechtliche Unternehmensorganisation in der Hochindustrialisierung (1860–1920)*; in: Ders./Jürgen Kocka (Hg.), *Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert. Wirtschafts-, sozial- und rechtshistorische Untersuchungen zur Industrialisierung in Deutschland, Frankreich, England und den USA*, Göttingen 1979, S. 123–189.
- Industriegewerkschaft Metall (Hg.), *Fünfundsiebzig Jahre Industriegewerkschaft 1891 bis 1966. Vom Deutschen Metallarbeiter-Verband zur Industriegewerkschaft Metall. Ein Bericht in Wort und Bild*, Frankfurt am Main 1966.
- James, Harold, *Krupp. Deutsche Legende und globales Unternehmen*, München 2011.
- Jelich, Franz-Josef, *„Das Ideal für unsere Schule ist das Internat“*. Zur gewerkschaftlichen Bildungsarbeit des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes in Bad Dürrenberg, Essen 1996.
- Johnson, Jeffrey Allan, *Die Macht der Synthese (1900–1925)*; in: Werner Abelshauer (Hg.), *Die BASF. Eine Unternehmensgeschichte*, München 2002, S. 117–219.
- Karlsch, Reiner, *Leuna. 100 Jahre Chemie*, Leuna 2016.
- Kellmann, Axel, *Anton Erkelenz. Ein Sozialliberaler im Kaiserreich und in der Weimarer Republik*, Berlin 2007.
- Keßler, Uwe, *Zur Geschichte des Managements bei Krupp. Von den Unternehmensanfängen bis zur Auflösung der Fried. Krupp AG (1811–1943)*, Stuttgart 1995.
- Kleinschmidt, Christian/Thomas Welskopp, *Zu viel „Scale“ zu wenig „Scope“*. Eine Auseinandersetzung mit Alfred D. Chandlers Analyse der deutschen Eisen- und Stahlindustrie in der Zwischenkriegszeit; in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, 1993, S. 251–299.
- Kocka, Jürgen, *Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847–1914. Zum Verhältnis von Kapitalismus und Bürokratie in der deutschen Industrialisierung*, Stuttgart 1969.
- Ders., *Siemens und der aufhaltsame Aufstieg der AEG*; in: *Tradition. Zeitschrift für Firmengeschichte und Unternehmerbiographie*, 17. Jg. (1972), Heft ¾, S. 125–142.
- Ders., *Die Angestellten in der deutschen Geschichte 1850–1980*, Göttingen 1981.

- Ders., Großunternehmen und der Aufstieg des Manager-Kapitalismus im späten 19. Und frühen 20. Jahrhundert. Deutschland im internationalen Vergleich; in: HZ 1981, Bd. 232, S. 39–60.
- Ders./Siegrist, Hannes, Die hundert größten deutschen Industrieunternehmen im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert. Expansion, Diversifikation und Integration im internationalen Vergleich; in: Norbert Horn/Jürgen Kocka (Hg.), Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert. Wirtschafts-, sozial- und rechtshistorische Untersuchungen zur Industrialisierung in Deutschland, Frankreich, England und den USA, Göttingen 1979, S. 55–122.
- Köstler, Roland, Das steckengebliebene Reformvorhaben. Rechtsprechung und Rechtsentwicklung von der Unternehmensmitbestimmung von 1922 bis zum Mitbestimmungsgesetz von 1976, Köln 1986.
- Ders., Die Praxis der Weimarer Betriebsräte im Aufsichtsrat; in: Die Mitbestimmung, Heft 8–9/1986, S. 429–431.
- Kolb, Eberhard, Die Arbeiterräte in der deutschen Innenpolitik 1918–1919, Düsseldorf 1972.
- Ders., Rätewirklichkeit und Räte-Ideologie in der deutschen Revolution 1918/19; in: Helga Grebing (Hg.), Die deutsche Revolution 1918/19, Berlin 2008, S. 41–67.
- Koopmann, Klaus, Gewerkschaftliche Vertrauensleute. Darstellung und kritische Analyse ihrer Entwicklung und Bedeutung von den Anfängen bis zur Gegenwart, unter besonderer Berücksichtigung des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes (DMV) und der Industrieergewerkschaft Metall (IGM), 1. Bd., München 1979.
- Kratzenberg, Volker, Arbeiter auf dem Weg zu Hitler? Die Nationalsozialistische Betriebszellen-Organisation. Ihre Entstehung, ihre Programmatik, ihr Scheitern 1927–1934, Frankfurt am Main-Bern-New York-Paris 1989.
- Krause, Detlef, Die „Commerz- und Disconto-Bank“ in Berlin. Von der Niederlassung zur Hauptverwaltung einer Großbank; in: Kristina Hübener/Wilfried G. Hübscher/Detlev Hummel (Hg.), Bankgeschäfte an Havel und Spree. Geschichte – Traditionen – Perspektiven, Potsdam 2000, S. 157–189.
- Ders., Die Commerz- und Disconto-Bank 1870–1920/23. Bankgeschichte als Systemgeschichte, Stuttgart 2004.
- Ders., Technik in der Commerzbank; in: Christian Berg/Detlev Krause/Stefan Stein (Hg.), Banken im Umbruch. Technik in der Commerzbank von 1870 bis heute, Frankfurt am Main 2019.
- Ders., Commerzbank hundertfünfzig Jahre. Eine Zeitreise 1870 bis 2020, Dresden 2020.
- Krenn, Karoline, Alle Mächte den Banken? Zur Struktur personeller Netzwerke deutscher Unternehmen am Beginn des 20. Jahrhunderts, Wiesbaden 2012.
- Dies., Die soziale Infrastruktur als Wegbereiterin. Aufsichtsratsverflechtung in der Weimarer Republik; in: Ralf Ahrens/Boris Gehlen/Alfred Reckendrees (Hg.), Die „Deutschland AG“. Historische Annäherungen an den bundesdeutschen Kapitalismus, Essen 2013, S. 85–116.

- Langerwiesche, Dieter, Kompetenzerweiterung und Bildung: Zur Bedeutung der Bildungsarbeit für die Gewerkschaften in der Weimarer Republik, in: Allgemeiner Deutscher Gewerkschaftsbund, Gewerkschafts-Zeitung 1924 (Reprint), hrsg. von Dieter Dove, Berlin-Bonn 1984, S. 9–30.
- Lieder, Jan, Der Aufsichtsrat im Wandel der Zeit. Leitlinien der geschichtlichen Entwicklung sowie der Fortentwicklung des deutschen Aufsichtsratssystems, Jena 2006.
- Lilla, Joachim, Der Vorläufige Reichswirtschaftsrat 1920 bis 1933/34: Zusammensetzung, Dokumentation, Biographien, unter Einschluß des Wirtschaftsbeirates des Reichspräsidenten 1931 und des Generalrats der Wirtschaft 1933, Düsseldorf 2012.
- Luban, Ottokar, Die Novemberrevolution in Berlin. Eine notwendige Revision des bisherigen Geschichtsbildes; in: Jahrbuch für Forschungen zur Geschichte der Arbeiterbewegung, Jg. 8 (2009), Heft 1, S. 53–78.
- Mai, Gunther, „Die Arbeiter haben keine Ursache zu ernstlichen Beschwerden“. Lohnkonflikte in der Ulmer Metallindustrie 1916–1918; in: ders. (Hg.), Arbeiterschaft in Deutschland 1914–1918, Düsseldorf 1985, S. 211–247.
- Martiny, Martin, Arbeiterbewegung an Rhein und Ruhr vom Scheitern der Räte- und Sozialisierungsbewegung bis zum Ende der letzten parlamentarischen Regierung der Weimarer Republik (1920–1930); in: Jürgen Reulecke (Hg.), Arbeiterbewegung an Rhein und Ruhr. Beiträge zur Geschichte der Arbeiterbewegung in Rheinland-Westfalen, Wuppertal 1974, S. 241–273.
- Ders., Integration oder Konfrontation? Studien zur Geschichte der sozialdemokratischen Rechts- und Verfassungspolitik, Bonn-Bad Godesberg 1976.
- Materna, Ingo, Der Vollzugsrat der Berliner Arbeiter- und Soldatenräte, Berlin (-Ost) 1978.
- Ders., Geschichte der revolutionären Berliner Arbeiterbewegung 1917–1919, Berlin (-Ost) 1978.
- Milert, Werner, Erinnerungsort Betriebsrat. Erfahrungen und Anknüpfungspunkte gewerkschaftlicher Interessenvertreter nach dem Zweiten Weltkrieg; in: Stefan Berger (Hg.), Gewerkschaftsgeschichte als Erinnerungsgeschichte. Der 2. Mai 1933 in der gewerkschaftlichen Erinnerung und Positionierung, Essen 2015, S. 297–329.
- Ders., Der steinige Weg in die Konfliktpartnerschaft. Die Sozialbeziehungen bei Siemens in den ersten beiden Nachkriegsjahrzehnten; in: Knud Andresen/Michaela Kuhnhenne/Jürgen Mittag/Johannes Platz (Hg.), Der Betrieb als sozialer und politischer Ort. Studien zu Praktiken und Diskursen in den Arbeitswelten des 20. Jahrhunderts, Bonn 2015, S. 159–184.
- Ders./Rudolf Tschirbs, Von den Arbeiterausschüssen zum Betriebsverfassungsgesetz. Geschichte der betrieblichen Interessenvertretung in Deutschland, Köln 1991.
- Dies., Die andere Demokratie. Betriebliche Interessenvertretung in Deutschland, 1948 bis 2008, Essen 2012.
- Dies., Die Zerschlagung der Mitbestimmung 1933. Das Ende der ersten deutschen Betriebsdemokratie, Düsseldorf 2013.

- Dies., „Der gute Wille zur Zusammenarbeit“. Geschichte der Mitbestimmung bei der Allianz, München 2017.
- Miller, Susanne, Die Bürde der Macht. Die deutsche Sozialdemokratie 1918–1920, Düsseldorf 1978.
- Mockenhaupt, Hubert, Weg und Wirken des geistlichen Sozialpolitikers Heinrich Brauns, München-Paderborn-Wien 1977.
- Mommsen, Hans, Sozialpolitik im Ruhrbergbau; in: Hans Mommsen/Dietmar Petzina/Bernd Weisbrod (Hg.), Industrielles System und politische Entwicklung in der Weimarer Republik, Düsseldorf 1974, S. 303–321.
- Ders., Klassenkampf oder Mitbestimmung. Zum Problem der Kontrolle wirtschaftlicher Macht in der Weimarer Republik. Frankfurt a. M. o. J. (1977).
- Ders., Staatliche Sozialpolitik und gewerkschaftliche Strategie in der Weimarer Republik, in: Ulrich Borsdorf/Hans. O. Hemmer/Gerhard Leminsky/Heinz Markmann (Hg.), Gewerkschaftliche Politik: Reform aus Solidarität. Zum 60. Geburtstag von Heinz O. Vetter, Köln 1977, S. 61–79.
- Ders., Soziale und politische Konflikte an der Ruhr 1905–1924; in: Ders. (Hg.), Arbeiterbewegung und industrieller Wandel. Studien zu gewerkschaftlichen Organisationsproblemen im Reich und an der Ruhr, Wuppertal 1980, S. 62–94.
- Ders., Die verspielte Freiheit. Der Weg der Republik von Weimar in den Untergang 1918 bis 1933, Frankfurt am Main/Berlin 1990.
- Müller, Dirk H., Gewerkschaftliche Versammlungsdemokratie und Arbeiterdelegierte in der deutschen Gewerkschaftsbewegung vor 1918. Ein Beitrag zur Geschichte des Lokalismus, des Syndikalismus und der entstehenden Rätebewegung, Berlin 1984.
- Ders., Gewerkschaften, Arbeiterausschüsse und Arbeiterräte in der Berliner Kriegsindustrie 1914–1918; in: Gunther Mai (Hg.), Arbeiterschaft in Deutschland 1914–1918, Düsseldorf 1985, S. 155–178.
- Müller, Gloria, Strukturwandel und Arbeitnehmerrechte. Die wirtschaftliche Mitbestimmung in der Eisen- und Stahlindustrie 1946–1975, Essen 1991.
- Müller-Jentsch, Walther, Lernprozesse mit konträren Ausgängen. Tarifautonomie und Betriebsverfassung in der Weimarer und Bonner Republik, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 5/1995, S. 317–328.
- Nautz, Jürgen, Tarifvertragsrecht und „Anschluß“. Das Projekt einer gemeinsamen Tarifvertragsreform in Deutschland und Österreich 1919–1931; in: AfS 13 (1991), S. 123–135.
- Neuloh, Otto, Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung, Tübingen 1956.
- Oertzen, Peter von, Betriebsräte in der Novemberrevolution. Eine politikwissenschaftliche Untersuchung über Ideengehalt und Struktur der betrieblichen und wirtschaftlichen Arbeiterräte in der deutschen Revolution 1918/19, Düsseldorf 1976<sup>2</sup>.
- Ders., Die Probleme der wirtschaftlichen Neuordnung und der Mitbestimmung in der Revolution von 1918, unter besonderer Berücksichtigung der Metallindustrie, Frankfurt am Main o. J.

- Ders., Arbeiterbewegung, Arbeiterräte und Arbeiterbewußtsein in der Deutschen Revolution 1918/19; in: Helga Grebing (Hg.), Die deutsche Revolution 1918/19, Berlin 2008, S. 68–102.
- Peters, Jürgen/Holger Gorr, Anerkennung und Repression. Dokumente zur Tarifpolitik in der Metallindustrie 1918–1945, Göttingen 2009.
- Petzina, Dietmar, Gewerkschaften und Monopolfrage vor und während der Weimarer Republik; in: Archiv für Sozialgeschichte 20 (1980), S. 195–217.
- Pierenkemper, Toni, Von Krise zu Krise. Die Fried. Krupp AG von der Währungsstabilisierung bis zum Ende der Weimarer Republik; in: Lothar Gall (Hg.), Krupp im 20. Jahrhundert, Berlin 2002, S. 167–264.
- Ders./Dieter Ziegler/Franz-Josef Brüggemeier, Vorrang der Kohle. Wirtschafts-, Unternehmens- und Sozialgeschichte des Bergbaus 1850 bis 1914; in: Klaus Tenfelde/Stefan Berger/Hans-Christoph Seidel (Hg.), Geschichte des deutschen Bergbaus, Bd. 3, Münster 2016, S. 45–286.
- Plumpe, Gottfried, Die I. G. Farbenindustrie AG. Wirtschaft, Technik und Politik 1904–1945, Berlin 1990.
- Plumpe, Werner, Die Betriebsräte in der Weimarer Republik: Eine Skizze zu ihrer Verbreitung, Zusammensetzung und Akzeptanz; in: Werner Plumpe/Christian Kleinschmidt (Hg.), Unternehmen zwischen Markt und Macht. Aspekte deutscher Unternehmens- und Industriegeschichte im 20. Jahrhundert, Essen 1992, S. 42–60.
- Ders., „Liebesbotschaft gegen Klassenkampf“? Christliche Gewerkschaft und betriebliche Mitbestimmung in der Weimarer Republik; in: Frank von Auer/Franz Segbers (Hg.), Sozialer Protestantismus und Gewerkschaftsbewegung. Kaiserreich – Weimarer Republik – Bundesrepublik Deutschland, Köln 1994, S. 151–171.
- Ders., Betriebliche Mitbestimmung in der Weimarer Republik. Fallstudien zum Ruhrbergbau und zur Chemischen Industrie, München 1999.
- Ders., „Vertrauensvolle Zusammenarbeit durch ungezwungene Aussprachen“? Die Betriebsratspolitik der staatlichen Behörden in der Weimarer Republik; in: VSWG, 88 (2001), S. 166–198.
- Ders., Anfänge der Mitbestimmung: Gewerkschaften, betriebliche Sozialpolitik und Arbeitskonflikte in Leverkusen bis 1933/39; in: Tenfelde u. a. (Hg.), Stimmt die Chemie. Mitbestimmung und Sozialpolitik in der Geschichte des Bayer-Konzerns, Essen 2007, S. 91–120.
- Ders., Carl Duisberg, das Kriegsende und die Geburt der Sozialpartnerschaft aus dem Geist der Niederlage; in: Hartmut Berghoff/Jürgen Kocka/Dieter Ziegler (Hg.), Wirtschaft im Zeitalter der Extreme. Beiträge zur Unternehmensgeschichte Deutschlands und Österreichs. Im Gedenken an Gerald D. Feldman, München 2010, S. 134–159.
- Ders., Carl Duisberg 1861–1935. Anatomie eines Industriellen, München 2016.
- Ders., Carl Duisberg (1861–1935) – Ein Industrieller des Kaiserreiches in der Weimarer Republik; in: Patrick Bormann/Judith Michel/Joachim Scholtzseck (Hg.), Unternehmer in der Weimarer Republik, Stuttgart 2016, S. 77–91.

- Pohl, Hans, Zur Geschichte von Organisation und Leitung deutscher Großunternehmen seit dem 19. Jahrhundert; in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, 26. Jg. (1981), S. 143–178.
- Pohl, Manfred, Konzentration im deutschen Bankwesen (1848–1980), Frankfurt am Main 1982.
- Potthoff, Heinrich, Gewerkschaften und Politik zwischen Revolution und Inflation, Düsseldorf 1979.
- Ders., Betriebsräte und Gewerkschaften; in: Dieter Dowe (Hg.), Protokoll der Verhandlungen des Ersten Reichskongresses der Betriebsräte Deutschlands. Abgehalten vom 5.–7. Oktober 1920 zu Berlin und Erster Reichsbetriebsräte-Kongreß für die Metallindustrie. Abgehalten vom 5. Bis 7. Dezember 1921 in Leipzig (Nachdrucke), Berlin-Bonn 1981, S. 7–36.
- Preller, Ludwig, Sozialpolitik in der Weimarer Republik (1949), Düsseldorf 1978.
- Radzio, Heiner, Am Anfang war die Kohle. 125 Jahre Harpener Aktiengesellschaft, Dortmund o. J. [1981].
- Raphael, Lutz, Demokratisierung von Gesellschaft. Deutsche Erfahrungen im 20. Jahrhundert, Bochum 2022.
- Reich, Norbert, Die Entwicklung des deutschen Aktienrechts im neunzehnten Jahrhundert; in: *Ius Commune*, Bd. II (1969), S. 239–276.
- Reichelt, Harald, Die Institution des Aufsichtsrates in der deutschen Aktiengesellschaft. Reformüberlegungen aus historischer Perspektive, Stuttgart 1998.
- Reichold, Hermann, Betriebsverfassung als Sozialprivatrecht. Historisch-dogmatischen Grundlagen von 1848 bis zur Gegenwart, München 1995.
- Reidegeld, Eckart, Staatliche Sozialpolitik in Deutschland, Bd. II: Sozialpolitik in Demokratie und Diktatur 1919–1945, Wiesbaden 2006.
- Reitmayer, Morten, Bankiers im Kaiserreich, Sozialprofil und Habitus der deutschen Hochfinanz, Göttingen 1999.
- Ritter, Gerhard, Die Entstehung des Räteartikels 165 der Weimarer Reichsverfassung; in: Ders., Arbeiter, Arbeiterbewegung und soziale Ideen in Deutschland. Beiträge zur Geschichte des 19. und 20. Jahrhunderts, München 1996, S. 227–249.
- Ders./Klaus Tenfelde, Arbeiter im Deutschen Kaiserreich. 1871 bis 1914, Bonn 1992.
- Roß, Sabine, Politische Partizipation und nationaler Räteparlamentarismus. Determinanten des politischen Handelns der Delegierten zu den Reichsrätekongressen 1918/1919. Eine Kollektivbiographie, Köln 1999.
- Rudl, Franz Gerhard, Die Angestellten im Bankgewerbe 1870 bis 1933. Eine sozialstatistische Untersuchung, Diss. Mannheim 1975.
- Rückert, Joachim/Wolfgang Friedrich, Betriebliche Arbeiterausschüsse in Deutschland, Großbritannien und Frankreich im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert. Eine vergleichende Studie zur Entwicklung des kollektiven Arbeitsrechts. Frankfurt am Main-Bern-Las Vegas 1979.

- Rupieper, Hermann-Josef, Arbeiter und Angestellte im Zeitalter der Industrialisierung. Eine sozialgeschichtliche Studie am Beispiel der Maschinenfabriken Augsburg und Nürnberg (MAN) 1837–1914, Frankfurt am Main/New York 1982.
- Sachse, Carola, Betriebliche Sozialpolitik als Familienpolitik in der Weimarer Republik und im Nationalsozialismus. Mit einer Fallstudie über die Firma Siemens, Berlin-Hamburg 1987.
- Schäfer, Hermann P., Die „Gelben Gewerkschaften“ am Beispiel des Unterstützungsvereins der Siemens-Werke; in: VSWG, Bd. 59 (1972), S. 41–76.
- Schiffmann, Dieter, Von der Revolution zum Neunstundentag. Arbeit und Konflikt bei BASF 1918–1924, Frankfurt a. M./New York 1983.
- Schlütz, Frauke, „Ein gediegener & solider Mann“. Die Vorstandssprecher der Commerzbank von 1870 bis 2008, Dresden 2016.
- Schmidt, Dorothea, Weder Ford noch Taylor. Zu Rhetorik und Praxis der Rationalisierung in den zwanziger Jahren am Beispiel dreier Siemens-Werke, Bremen 1993.
- Dies., Massenhafte Produktion? Produkte, Produktion und Beschäftigte im Stammwerk von Siemens vor 1914, Münster 1993.
- Schneider, Michael, Die Christlichen Gewerkschaften 1894–1933, Bonn 1982.
- Ders., Höhen, Krisen und Tiefen. Die Gewerkschaften in der Weimarer Republik 1918 bis 1933, in: Ulrich Borsdorf (Hg.), Geschichte der deutschen Gewerkschaften von den Anfängen bis 1945, Köln 1987, S. 279–446.
- Ders., Kleine Geschichte der Gewerkschaften. Ihre Entwicklung in Deutschland von den Anfängen bis heute, Bonn 1989.
- Schnorr, Tanja, Historie und Recht des Aufsichtsrates. Deutsche Erfahrungen als Beitrag zum Statut der Europäischen Aktiengesellschaft 1991, Diss. Würzburg 2000.
- Schönhoven, Klaus, Die Gewerkschaften als Massenbewegung im Wilhelminischen Kaiserreich 1890 bis 1918; in: Ulrich Borsdorf (Hg.), Geschichte der deutschen Gewerkschaften. Von den Anfängen bis 1945, Köln 1987, S. 167–278.
- Ders., Die deutschen Gewerkschaften, Frankfurt a. M. 1987.
- Schulz, Andreas, Weltbürger und Geldaristokraten. Hanseatisches Bürgertum im 19. Jahrhundert; in: HZ 1994, Bd. 259, S. 637–670.
- Schunder, Friedrich, Tradition und Fortschritt. Hundert Jahre Gemeinschaftsarbeit im Bergbau, Stuttgart 1959.
- Seidel, Hans-Christoph, Arbeitsbeziehungen und Sozialpolitik im Bergbau. Vom Nationalsozialismus bis zum Ende der alten Bundesrepublik; in: Klaus Tenfelde/Stefan Berger/Hans-Christoph Seidel (Hg.), Geschichte des deutschen Bergbaus, Bd. 4: Rohstoffgewinnung im Strukturwandel. Der deutsche Bergbau im 20. Jahrhundert hrsg. von Dieter Ziegler, Münster 2013, S. 445–515.
- Siegel, Tilla/Thomas von Freyberg, Industrielle Rationalisierung unter dem Nationalsozialismus, Frankfurt am Main/New York 1991.
- Siegrist, Hannes, Deutsche Großunternehmen vom späten 19. Jahrhundert bis zur Weimarer Republik. Integration, Diversifikation und Organisation bei den hundert größten deut-

- schen Industrieunternehmen (1887–1927) in international vergleichender Perspektive; in: *Geschichte und Gesellschaft* 6 (1980), S. 60–102.
- Siemens, Georg, Carl Friedrich von Siemens. Ein großer Unternehmer, Freiburg/München 1960<sup>2</sup>.
- Ders., *Der Weg der Elektrotechnik. Geschichte des Hauses Siemens. Bd. II: Das Zeitalter der Weltkriege 1910–1945*, Freiburg/München 1961.
- Staudinger, Hans, *Wirtschaftspolitik im Weimarer Staat. Lebenserinnerungen eines politischen Beamten im Reich und in Preußen 1889 bis 1934*, Bonn 1982.
- Stercken, Vera/Reinhard Lahr, *Erfolgsbeteiligung und Vermögensbildung der Arbeitnehmer bei Krupp. Von 1811 bis 1945*, Stuttgart 1992.
- Stier, Bernd/Johannes Laufer, *Von der Preussag zur TUI. Wege und Wandlungen eines Unternehmens 1923–2003*, Essen 2005.
- Stokes, Raymond G., *Von der I.G. Farbenindustrie AG bis zur Neugründung der BASF (1925–1952)*; in: Werner Abelshauer (Hg.), *Die BASF. Eine Unternehmensgeschichte*. München 2002, S. 221–358.
- Tampke, Jürgen, *Die Sozialisierungsbewegung im Steinkohlenbergbau an der Ruhr*; in: Hans Mommsen/Ulrich Borsdorf (Hg.), *Die Bergarbeiter und Ihre Organisationen in Deutschland*, Köln 1979, S. 225–248.
- Tenfelde, Klaus, *Sozialgeschichte der Bergarbeiterschaft an der Ruhr im 19. Jahrhundert*, Bonn-Bad Godesberg 1977.
- Ders., *Die Entstehung der deutschen Arbeiterbewegung. Vom Vormärz bis zum Ende des Sozialistengesetzes*, in: Ulrich Borsdorf (Hg.), *Geschichte der deutschen Gewerkschaften. Von den Anfängen bis 1945*, Köln 1987.
- Ders., *Krupp in Krieg und Krisen. Unternehmensgeschichte der Fried. Krupp AG 1914 bis 1924/25*; in: Lothar Gall (Hg.), *Krupp im 20. Jahrhundert*, Berlin 2002, S. 15–165.
- Ders., *Arbeiterschaft, Unternehmer und Mitbestimmung in der frühen Weimarer Republik*; in: Ulrich Becker/Hans Günter Hockerts/Klaus Tenfelde (Hg.), *Sozialstaat Deutschland. Geschichte und Gegenwart*, Bonn 2010, S. 67–80.
- Ders./Karl-Otto Czikowsky/Jürgen Mittag/Stefan Moitra/Rolf Nietzard (Hg.), *Stimmt die Chemie? Mitbestimmung und Sozialpolitik in der Geschichte des Bayer-Konzerns*, Essen 2007.
- Teuteberg, Hans-Jürgen, *Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland. Ursprung und Entwicklung ihrer Vorläufer im Denken und in der Wirklichkeit des 19. Jahrhunderts*, Tübingen 1961.
- Thamm, Imke, *Der Anspruch auf das Glück des Tüchtigen. Beruf, Organisation und Selbstverständnis der Bankangestellten in der Weimarer Republik*, Stuttgart 2006.
- Trischler, Helmuth, *Steiger im deutschen Bergbau. Zur Sozialgeschichte der technischen Angestellten 1815–1945*, München 1988.
- Ders., *Arbeitsbeziehungen im deutschen Bergbau 1848 bis 1933*; in: Klaus Tenfelde/Toni Pierenkemper (Hg.), *Geschichte des deutschen Bergbaus, Bd. 3: Motor der Industriali-*

- sierung. Deutsche Bergbaugeschichte im 19. und frühen 20. Jahrhundert, Münster 2016, S. 377–421.
- Tschirbs, Rudolf, Tarifpolitik im Ruhrbergbau 1918–1933, Berlin-New York 1986.
- Ders., Arbeiterausschüsse, Betriebsräte und Gewerkschaften 1916–1922. Versuch einer Neubewertung; in: Karl Christian Führer/Jürgen Mittag/Axel Schildt/Klaus Tenfelde (Hg.), Revolution und Arbeiterbewegung in Deutschland 1918–1920, Essen 2014, S. 205–232.
- Ullmann, Peter, Tarifverträge und Tarifpolitik in Deutschland bis 1914. Entstehung und Entwicklung, interessenpolitische Bedingungen und Bedeutung des Tarifvertragswesens für die sozialistischen Gewerkschaften, Frankfurt am Main/Bern/Las Vegas 1977.
- Ullrich, Volker, Die Revolution von 1918/19, München 2009.
- Varain, Heinz Josef, Freie Gewerkschaften, Sozialdemokratie und Staat. Die Politik der Generalkommission unter der Führung Carl Legiens (1890–1920), Düsseldorf 1956.
- Verg, Erik/Gottfried Plumpe/Heinz Schultheis, Meilensteine. 125 Jahre Bayer (1863–1988), Leverkusen 1988.
- Weber, Petra, Gescheiterte Sozialpartnerschaft – Gefährdete Republik? Industrielle Beziehungen, Arbeitskämpfe und der Sozialstaat. Deutschland und Frankreich im Vergleich (1918–1933/39), München 2010.
- Weber, Wolfhard, Entfaltung der Industriewirtschaft; in: Wolfgang Köllmann/Hermann Korte/Dietmar Petzina/Wolfhard Weber (Hg.), Das Ruhrgebiet im Industriezeitalter. Geschichte und Entwicklung, Bd. 1, Düsseldorf 1990, S. 199–336.
- Wehler, Hans-Ulrich, Deutsche Gesellschaftsgeschichte. 2. Bd.: Von der Reformära bis zur industriellen und politischen „Deutschen Doppelrevolution“ 1815–1845/49, München 1987.
- Ders., Deutsche Gesellschaftsgeschichte. 3. Bd.: Von der „Deutschen Doppelrevolution“ bis zum Beginn des Ersten Weltkrieg 1849–1914, München 1995.
- Weihe, Thomas, Die Personalpolitik der Filialgroßbanken 1919–1945. Interventionen, Anpassung, Ausweichbewegungen, Stuttgart 2006.
- Weipert, Axel, Vor den Toren der Macht. Die Demonstration am 13. Januar 1920 vor dem Reichstag; in: Jahrbuch für Forschungen zur Geschichte der Arbeiterbewegung 2012, Bd. II, S. 16–32.
- Ders., Die Zweite Revolution. Rätebewegung in Berlin 1919/1920, Berlin-Brandenburg 2015.
- Weisbrod, Bernd, Schwerindustrie in der Weimarer Republik. Interessenpolitik zwischen Stabilisierung und Krise, Wuppertal 1978.
- Ders., Die Befreiung von den „Tariffesseln“. Deflationspolitik als Krisenstrategie der Unternehmer in der Ära Brüning; in: GG 1985, S. 295–325.
- Wellhöner, Volker, Großbanken und Großindustrie im Kaiserreich, Göttingen 1889.
- Welskopp, Thomas, Arbeit und Macht im Hüttenwerk. Arbeits- und industrielle Beziehungen in der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie von den 1860er bis zu den 1930er Jahren, Bonn 1994.
- Ders., Das institutionalisierte Misstrauen. Produktionsorganisation und Kommunikationsnetze in Eisen- und Stahlunternehmen des Ruhrgebiets während der Zwischenkriegszeit;

- in: Clemens Wischermann/Peter Borscheid/Karl-Peter Ellerbrock (Hg.), Unternehmenskommunikation im 19. und 20. Jahrhundert. Neue Wege der Unternehmensgeschichte. Dortmund 2000, S. 199–225.
- Wengst, Udo, Unternehmervverbände und Gewerkschaften in Deutschland im Jahre 1930, in: VfZ 25. Jg. (1977), S. 101–119.
- Wenzel, Lothar, Die Bildungsarbeit des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes 1891–1933. Eine Dokumentation, Köln 1995.
- Windolf, Paul, Unternehmensverflechtung im organisierten Kapitalismus. Deutschland und USA im Vergleich 1896–1938; in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 2006, S. 191–222.
- Winkler, Hans-Joachim, Preußen als Unternehmer 1923–1932. Staatliche Erwerbsunternehmen im Spannungsfeld der Politik am Beispiel der Preussag, Hibernia und Veba, Berlin 1965.
- Winkler, Heinrich August, Von der Revolution zur Stabilisierung. Arbeiter und Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik 1918 bis 1924, Berlin-Bonn 1984.
- Ders., Der Schein der Normalität. Arbeiter und Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik 1924 bis 1930, Berlin-Bonn 1985.
- Ders., Der Weg in die Katastrophe. Arbeiter und Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik 1930 bis 1933, Berlin-Bonn 1987.
- Wisotzky, Klaus, Der Ruhrbergbau im Dritten Reich, Düsseldorf 1983.
- Wolff-Rohé, Stephanie, Der Reichsverband der Deutschen Industrie 1919–1924/25, Frankfurt am Main u. a. 2001.
- Ziegler, Dieter, Die Aufsichtsräte der deutschen Aktiengesellschaften in den zwanziger Jahren. Eine empirische Untersuchung zum Problem der „Bankenmacht“; in: ZUG 43. Jg. (1998), Heft 2, S. 194–215.
- Ders., Kriegswirtschaft, Kriegsfolgenbewältigung, Kriegsvorbereitung. Der deutsche Bergbau im dauernden Ausnahmezustand (1914–1945); in: ders. (Hg.), Geschichte des deutschen Bergbaus, Bd. 4: Rohstoffgewinnung im Strukturwandel. Der deutsche Bergbau im 20. Jahrhundert, Münster 2013, S. 15–181.
- Ders., Die Commerzbank 1870 bis 1945. Entwicklung und Behauptung als Filialgroßbank; in: Stephan Paul/Friederike Sattler/Dieter Ziegler, Hundertfünfzig Jahre Commerzbank 1870–2020, München 2020, S. 23–218.
- Zimmermann, Michael, Schachtanlage und Zechenkolonie. Leben, Arbeit und Politik in einer Arbeitersiedlung 1880–1980, Essen 1987.
- Zollitsch, Wolfgang, Arbeiter zwischen Weltwirtschaftskrise und Nationalsozialismus. Ein Beitrag zur Sozialgeschichte der Jahre 1928 bis 1936, Göttingen 1990.