

Prof. Dr. P. Senne

Heinrich Freese und sein Modell der konstitutionellen Fabrik¹

1. Einleitung

Geboren am 13. Mai 1853, gestorben am 29. September 1944, diese beiden Daten markieren die Eckpfeiler des bewegten Lebens eines Mannes, in dessen Mittelpunkt das Bemühen um betriebliche Mitbestimmung steht.

Seit dem Leben und Wirken *Heinrich Freeses* sind rund 100 Jahre vergangen. Die weltweiten politischen und sozialen Veränderungen in diesem Zeitraum waren vielfältig und tiefgreifend. Die rasanten technologischen und wirtschaftlichen Entwicklungen in den Unternehmen haben neue und veränderte Unternehmens- und Arbeitsformen hervorgebracht. Insofern ist die Frage berechtigt, welche Aktualität die Gedanken des in Hamburg geborenen Holzfabrikanten *Heinrich Freese* heute noch für die Frage der Beteiligung von Arbeitnehmern an unternehmerischen Entscheidungen besitzen. Betriebliche Mitbestimmung bedeutet Arbeitnehmerschutzrecht und Teilhabe der Arbeitnehmer an den Arbeitgeberentscheidungen. Mitbestimmung verwirklicht auf betrieblicher Ebene Demokratie.²

Bei der Diskussion um das Für und Wider der Mitbestimmung bilden die Gedanken *Heinrich Freeses* eine noch heute hochaktuelle und interessante Grundlage. Der Unternehmer *Heinrich Freese* kam aufgrund jahrelanger betrieblicher Erfahrung bereits 1884 zu der Überzeugung, dass ein gewisser Grad an Mitbestimmung im Betrieb und die Gewährung sozialer Leistungen an die Arbeitnehmer den langfristigen Erfolg seines Unternehmens entscheidend mitbestimmen. Sein Buch *Die konstitutionelle Fabrik* liest sich in weiten Teilen als Plädoyer für Mitbestimmung aus Sicht eines Unternehmers und das zu einer Zeit, in der es nur wenige Vorbilder für die Beteiligung von Arbeitnehmern gab. So befürwortete *Freese* schon damals neben einer Gewinnbeteiligung und dem Acht-Stunden-Tag vielfältige Sozialleistungen im Betrieb.

2. Leben und Wirken Heinrich Freeses vor dem Hintergrund der Geschichte der Mitbestimmung

Die Anfänge der Mitbestimmung liegen in der Zeit des Vormärzes und der Deutschen Revolution. 1848 befasste sich die deutsche verfassungsgebende Nationalversammlung in der Paulskirche in Frankfurt am Main mit verschiedenen Gesetzesentwürfen einer Reichsgewerbeordnung. Für die Mitbestimmung besonders bedeutsam ist in diesem Zusammenhang der „Minoritäts-Entwurf“, der eine eigenständige Fabrikordnung vorsah. So sollte § 42 lauten: „Jede Fabrik wählt einen Fabrikausschuss“.³ Zu einer Verabschiedung des Gesetzes kam es jedoch nicht. Nur zwei Jahre später, im

¹ Es handelt sich bei diesem Text um eine überarbeitete Fassung des gleichnamigen Beitrags von Köhler/Krauskopf/Senne erschienen in Dietrichsdorfer Schriften Sonderband 3, 2008

² Fitting, BetrVG § 1 Rz. 1 ff.

³ Ausführlich s. *Teuteberg*, S.94 ff, insbes. S. 109 ff.

Jahr 1850, gründeten sich in vier sächsischen Kattundruckereien die ersten Arbeiterausschüsse.⁴

Am 13. Mai 1853 wurde *Heinrich Johannes Carl Freese* in Hamburg geboren. Mit 16 Jahren begann er seine Ausbildung in der väterlichen Holzwarenfabrik an der Hobelbank und im Büro. Bereits 1874 machte ihn der Vater zum Teilhaber und 1879 zum Alleininhaber des Unternehmens.

Die Hamburg-Berliner Jalousie-Fabrik *Heinrich Freese* stieg zum führenden deutschen Produktionsunternehmen für Jalousien und Holzpflaster auf und unterhielt neben dem Stammbetrieb in Berlin Filialen in Hamburg, Breslau und Leipzig.⁵ Die zeitweise bis zu 700 Beschäftigten produzierten maschinell und in großen Serien. Sie stellten Pflasterklötze aus imprägniertem Hartholz für Straßen, Gehwege, Höfe, Brücken und Werkstätten her und verlegten diese auch.⁶

Im Jahre 1919 veräußert *Freese* im Alter von 66 Jahren seinen Hamburger Betrieb an zwei langjährige Mitarbeiter, die ihn unter der Firmenbezeichnung *Hamburger Jalousiefabrik Riediger & Franck* fortgeführt wird. Die Betriebe in Berlin und Breslau führte sein Sohn, *Heinrich Freese*, erfolgreich weiter.⁷

Die Machtergreifung der Nationalsozialisten brachte für die Zeit bis 1945 die betriebliche Mitbestimmung weitgehend zum Erliegen. 1933 wurde die Auflösung der Gewerkschaften betrieben. Sowohl die Fabrik als auch die Fabrikantenvilla *Freeses* wurden höchstwahrscheinlich bei einem Luftangriff am 21. Juni 1944 zerstört. *Heinrich Freese* kam bei seinem Sohn in Strausberg unter und starb dort am 29. September 1944.⁸

Bereits früh beschäftigte sich *Freese* mit sozialpolitischen, philosophischen und historischen Schriften. Er gehörte der bürgerlichen Linken an und war einer der ersten, der in seinem Unternehmen das staatliche konstitutionelle Modell auf ein Unternehmen übertrug. *Freese* war hierbei von dem Ziel geleitet, aus einem mechanisch arbeitenden Arbeiter in einem Industriebetrieb einen gleichberechtigten Mitarbeiter zu machen, der sich mit dem Arbeitgeber und seinen Interessen verbunden fühlt.⁹ Er beschränkte seine eigenen Rechte als Unternehmer, richtete 1884 einen Arbeiterausschuss ein und vollzog so in seinem Betrieb den Übergang von der absoluten Monarchie zum modernen Verfassungsstaat.¹⁰ In der Folgezeit erweiterte er die Mitspracherechte des Arbeiterausschusses von der Fabrikordnung über Ordnungsstrafen, Entlassung von Arbeitnehmern bis hin zu Lohnverhandlungen. Die Fabrikordnung sah vor, dass die Akkord- und Lohntarife zwischen dem Chef und der Arbeiterschaft frei vereinbart und in einem Tarifvertrag festgehalten wurden.¹¹

Ab 1889 beteiligte *Heinrich Freese* zunächst die Angestellten und ab 1891 auch die Arbeiter am Gewinn des Unternehmens. Sein Modell der konstitutionellen Fabrik fand öffentlich Beachtung und interessierte auch *von Bismarck* und *Wilhelm II.* Daher wurde *Freese* 1890 als Sachverständiger des Königs in den preußischen Staatsrat berufen.

⁴ *Teuteberg*, S. 212 ff.

⁵ *Zabel*, S. 389; http://de.wikipedia.org/wiki/Heinrich_Freese.

⁶ *Küster*, S. 36 f.

⁷ <http://www.bv-rolladen.de/wirfuersie/historisches.aspx>.

⁸ *Küster*, S. 42.

⁹ *Teuteberg*, S. 261.

¹⁰ *Freese*, S. 3.

¹¹ *Freese*, S. 17; *Zabel*, S. 389.

Will man die Leistungen *Freeses* für die betriebliche Sozialpolitik bewerten, darf nicht unerwähnt bleiben, dass er bereits im Jahr 1892 – immerhin 26 Jahre vor der allgemeinen Regelung – Überstunden abschaffte und als erster in Deutschland den Acht-Stunden-Tag in Abstimmung mit dem Arbeiterausschuss durchsetzte.

Die Fortschrittlichkeit *Freeses* lässt sich daran ermessen, dass erst das Arbeiterschutzgesetz¹² des Jahres 1891 eine gesetzliche Regelung über die freiwillige Errichtung von Arbeiterausschüssen geschaffen hat. Verbindlich vorgeschrieben wurde die Errichtung von Arbeiterausschüssen erst während des Ersten Weltkriegs durch das Gesetz über den vaterländischen Hilfsdienst vom 5. Dezember 1918.¹³ In den Folgejahren wurde das Prinzip der Mitbestimmung sukzessive ausgeweitet und fand mit dem Betriebsrätegesetz vom 4. Februar 1920¹⁴ seinen vorläufigen Abschluss. Das Betriebsrätegesetz setzte das in Art. 165 WRV aufgestellte Programm eines Räte-systems auf betrieblicher Ebene um.¹⁵ Die Arbeitnehmer erhielten durch das Betriebsrätegesetz erste Mitbestimmungsrechte bei personellen und sozialen Angelegenheiten. Somit kann diese Regelung als Vorläufer des heutigen Betriebsverfassungsgesetzes gesehen werden.¹⁶ *Freese* selbst stand dem Betriebsrätegesetz kritisch gegenüber.¹⁷ Die Umsetzung des Gesetzes in seinem Betrieb war nicht frei von Hindernissen. Neben anderen Kritikpunkten sah er einen Fehler in der beschränkten Teilnahmemöglichkeit des Arbeitgebers an den Beratungen des Betriebsrats.¹⁸ Insofern blieb *Freese* patriarchalischer Unternehmer, der die Beteiligung der Arbeitnehmerschaft steuert und insoweit als gelenkte Teilhabe der Arbeitnehmer verstand.

Für die Arbeitervvertretung, wie sie seit 1884 im Unternehmen *Freeses* bestand, bedeutete das Betriebsrätegesetz das Ende. Der Arbeiterausschuss trat am 30. November 1920 zu seiner letzten Sitzung zusammen. Er übergab sowohl die Unterstützungskasse als auch die übrigen Wohlfahrtseinrichtungen an den sieben Monate zuvor gegründeten Betriebsrat.¹⁹

Das Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit vom 20. Januar 1934 beendete das reformerische Denken u.a. *Freeses* und die Entwicklung einer demokratischen Mitbestimmung.²⁰ Dem „Führerprinzip“ des Nationalsozialismus war eine Mitbestimmung der Arbeitnehmer fremd. Erst das Kontrollratsgesetz Nr. 22 vom 10. April 1946²¹ gestattete erneut die Errichtung und Tätigkeit von Betriebsräten. Mit Ausnahme von Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen verabschiedeten die neu gegründeten Länder in den folgenden Jahren eigene Länderbetriebsrätegesetze, die zwar durchweg Mitbestimmungsrechte vorsahen, in ihrer Ausgestaltung jedoch sehr unterschiedlich waren.²² Erst das Betriebsverfassungsgesetz vom 11. Oktober 1952²³ knüpfte an die reformerischen Gedanken eines *Heinrich Freese* an und beendete die durch die Betriebsrätegesetze der Länder eingetretene Zersplitterung des Betriebsverfassungsrechts. Im Gegensatz zum bisherigen Recht legte der Gesetzgeber nunmehr die

¹² Gesetz betreffend die Abänderung der Gewerbeordnung, RGBl. I 1891, S. 261.

¹³ RGBl. I 1916, S. 1333; s. dazu ausführlich *Teuteberg*, S. 508 ff.

¹⁴ RGBl. I 1920, S. 147.

¹⁵ S. hierzu *Sinzheimer*, S. 321 ff.

¹⁶ *Schnetzer*, S. 2.

¹⁷ *Freese*, S. 37 ff.

¹⁸ *Freese*, S. 38 f.

¹⁹ *Küster*, S. 42

²⁰ RGBl. I, 1934, S. 45.

²¹ Amtsblatt des Kontrollrates 1946, Nr. 6, S. 133.

²² *Weber, R.*, ZfA 1993, 517, 544 ff.

²³ BGBl. I 1952, S. 681.

Mitbestimmungstatbestände im Einzelnen fest.²⁴ Diesen Katalog der Mitbestimmungsrechte erweiterte das Betriebsverfassungsgesetz vom 15. Januar 1972²⁵ in seinem bis heute nahezu unverändert gültigen § 87 BetrVG noch einmal erheblich.

3. Das Fabrikparlament des Heinrich Freese

Grundlage des von *Heinrich Freese* geschaffenen Fabrikparlaments bildet der Gedanke der konstitutionellen Fabrik. Das konstitutionelle Fabriksystem beruht auf der Überlegung, dass jede Fabrik einem Staat in Kleinform gleicht. Wie im Staatswesen der konstitutionellen Monarchie ist der Fabrikherr das Staatsoberhaupt, der Monarch. Die Werksbeamten – heute würde man sie als leitende Angestellte bezeichnen – sind die Minister und die Arbeiter das Volk. Ein Fabrikausschuss ist in diesem System mit den gewählten Volksvertretern gleichzusetzen.²⁶ Anlass *Freeses* für die Einführung des Fabrikparlaments im Jahre 1884 war der Entwurf einer neuen Fabrikordnung.²⁷ Nachdem er gute Erfahrungen mit einem von den Arbeitnehmern gewählten Festausschuss zur Planung und Durchführung der jährlichen Fabriklandpartie gemacht hatte, nahm er die Änderung der Fabrikordnung zum Anlass, auch in anderen ernsten Angelegenheiten die Selbstverwaltung im Fabrikleben einzuführen. *Freese* versprach sich, dass die Akzeptanz seiner Fabrikordnung sehr viel größer sei, wenn Repräsentanten der Arbeitnehmer zuvor die Möglichkeit gehabt hätten, sie zu prüfen und ggf. Änderungen vorzuschlagen. Bis dahin erfolgte die Veröffentlichung von Änderungen in der Weise, dass die

„Arbeiterschaft [...] eines Tages am schwarzen Brett neue Vorschriften vorgefunden [*hatte*], die meist Verschärfungen der bisherigen nach Ansicht des Arbeitgebers nicht genügend beachteten Bestimmungen enthielten. Einwendungen, die gegen den Inhalt der neuen Vorschriften erhoben wurden, waren mit dem Hinweis beantwortet worden, daß die Vorschriften nötig seien. Es war mir bei diesem Verfahren allerdings aufgefallen, wie sehr es im Widerspruch stand zu den Forderungen, die ich selbst als junger, der bürgerlichen Linken angehörender Politiker im Vereinsleben mit Eifer vertreten hatte.“²⁸

Als weiteren Vorteil versprach sich *Freese* eine bessere Akzeptanz seiner Person und Funktion bei seinen Beschäftigten. Der positive Verlauf der ersten Sitzung des Arbeiterausschusses und die Verabschiedung der Fabrikordnung nach bereits sechs Verhandlungssitzungen bestärkten *Freese* in dem Eindruck der Richtigkeit seiner Entscheidung.

Die Zusammensetzung des Gremiums wurde im Lauf der Jahre mehrfach verändert. War anfangs noch eine vorsichtige und geringe Beteiligung der Belegschaft in Form von einzelnen Mitgliedern des Festausschusses vorgesehen, so stieg der Einfluss der Arbeitnehmer mit der Zeit. Ab 1890 bestand das Fabrikparlament aus 15 Mitgliedern, davon elf Arbeitervvertreter, die auf einer Vollversammlung der Fabrik gewählt wurden. Dazu kamen weitere vier, die vom Unternehmer ernannt wurden (z.B. leitende Angestellte, Werkführer). Anlässlich des 25-jährigen Bestehens des Ausschusses verzichtete *Freese* dann gänzlich auf sein Ernennungsrecht und stärkte damit nochmals den Ausschuss.²⁹

²⁴ Vgl. insbes. §§ 56, 60 ff. BetrVG 1952.

²⁵ BGBl. I 1972, S. 13.

²⁶ *Teuteberg*, S. 254; *Zabel*, S. 389.

²⁷ *Freese*, S. 2 f.

²⁸ *Freese*, S. 1.

²⁹ *Freese*, S. 8.

Die Arbeitervertretung hatte im Wesentlichen die Aufgabe über Veränderungen der Fabrikordnung zu beraten, zu deren Inhalt u.a. auch die Festlegung der Arbeitszeiten und Pausen, der Akkord- und Lohntarife, aber auch Bestimmungen über Sozialversicherungen und Sozialeinrichtungen sowie den Arbeitsschutz gehörten. Darüber hinaus ging es in den Beratungen um die Rechtmäßigkeit von Strafen und insbesondere nach 1920 um die Mitsprache bei Kündigungen und Sozialplänen.³⁰

Die Sitzungen der Arbeitervertretung waren öffentlich. Jeder Mitarbeiter konnte grundsätzlich teilnehmen. Es gab einen geordneten Sitzungsverlauf nach einer Geschäftsordnung, welche sich der Ausschuss selbst gegeben hatte. Jährlich fanden vier ordentliche und ca. vier weitere außerordentliche Sitzungen statt, die jeweils zwei Stunden dauerten. Dabei war der letzte Punkt auf der Agenda „Beschwerden und Wünsche“ für die Mitarbeiter eine Möglichkeit zur Beschwerde und für Freese selbst eine Informationsquelle mit Anregungen zu Neuerungen und zu möglichen Optimierungspotenzialen im Betrieb.³¹

Freese nennt viele Vorteile des Fabrikparlaments:

„Das Verfassungsleben bringt den Fabrikanten in bessere Fühlung mit seiner Arbeiterschaft. [Es] verschafft ihm die Möglichkeit, Mißstände rechtzeitig zu beseitigen, Fehler seiner Beamten gut zu machen, erwirbt ihm das Vertrauen und die Zuneigung seiner Angestellten und schützt ihn gegen unberechtigte Eingriffe von außen. Es ist schwer zu sagen, wem mehr gedient ist, dem Prinzipal oder den Arbeitnehmern.“³²

Er sieht eine Motivationserhöhung der Beschäftigten durch Beteiligung an betrieblichen Entscheidungen. Die Öffentlichkeit der Sitzungen trage zu gegenseitigem Vertrauen bei. Ferner steige die Arbeitszufriedenheit durch Fairness und Gerechtigkeit bei der Festsetzung von Sanktionen und Strafen. Die Rückmeldung der Beschäftigten in Form von Beschwerden und Wünschen sei ein „Sicherheitsventil“, welches verbreitete Unzufriedenheit, Streiks und Produktivitätseinbußen verhindere.³³

4. Verhandlungsinhalte des Fabrikparlaments am Beispiel des Tarifvertrags und der Arbeitszeit

Die 1884 in Freeses Fabrik von der Arbeitervertretung verabschiedete Arbeitsordnung enthielt die Regelung, dass die Akkord- und Lohntarife durch Verhandlungen des Unternehmers mit den Arbeitern der Werkstätten zustande kommen sollten. Auf dieser Basis wurde 1884 einer der ersten Firmentarifverträge in Deutschland abgeschlossen.³⁴ Erst am 1. März 1905 wurde ein entsprechender Branchentarifvertrag in Berlin geschlossen.

Ein wesentlicher Inhalt dieses Vertrags war die Regelung des Entgelts in freier Vereinbarung. Bis dato setzte der Arbeitgeber einseitig die Löhne fest. Hinsichtlich der Art des Entgelts wurde lediglich zwischen Wochenlohn, Stunden- bzw. Tagelohn und Akkordlohn unterschieden. Entgelterhöhungen erfolgten automatisch mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Die geregelten Zuschläge für Nachtarbeit sowie Zulagen für besondere Leistungen und auswärtige Arbeiten finden sich auch heute noch in vielen Tarifregelwerken.

³⁰ Freese, S. 9.

³¹ Freese, S. 10 f.

³² Freese, S. 17.

³³ Freese, S. 6 ff.

³⁴ Küster, S. 39. 1890 waren 51 Flächentarifverträge in Kraft, 1913 bereits 10.885, die insgesamt 1.398.597 Arbeitnehmer erfassten; s. dazu Kittner, S. 370 ff.

Der Tarifvertrag wurde für die Laufzeit von zwei, später drei Jahren arbeitgeberseitig mit einem Gremium der Beschäftigten ausgehandelt, welches aus Arbeitervertreter, Betriebsleiter, Werkmeister sowie dem Vorstand des Arbeiterausschusses bestand.³⁵

Zu den sozialen Errungenschaften in seinem Betrieb gehörte auch, dass *Freese* bereits 1892 den Acht-Stunden-Tag einführte, nachdem er die Arbeitszeiten bereits in den Jahren zuvor schrittweise gesenkt hatte. Für diesen zu damaliger Zeit sehr fortschrittlichen Gedanken sprachen laut *Freese* aus Unternehmersicht durchaus gute Gründe. Er schreibt hierzu:

„Der Achtstundentag sollte die Arbeiter an eine bessere Zeitausnutzung gewöhnen und ihnen mehr Zeit zur Erholung verschaffen ohne die Leistungen zu vermindern. Sollten dennoch Ausfälle vorkommen, so hoffte ich, sie durch Verminderung der Kosten des Maschinenbetriebs, der Beleuchtung und Heizung wieder einzubringen. Durch das Gewöhnen der Arbeiter an schnelleres Arbeiten hoffte ich auf die Dauer leistungsfähiger zu werden.“³⁶

Bei seinen Arbeitnehmern stieß *Freese* mit seinem Vorschlag zur Senkung der Arbeitszeiten zunächst nicht auf Gegenliebe. Sie befürchteten insbesondere Lohneinbußen. Doch ging *Freese* davon aus, dass die Arbeitsproduktivität durch Müdigkeit und Erschöpfung nach Stunden der Arbeit abnehme. Ferner sei die Müdigkeit der Beschäftigten auch noch am nächsten Arbeitstag vorhanden und wirke sich in geringerer Produktivität aus. Kürzere Arbeitszeiten erhöhten daher die Produktivität. Dies bestätigte sich bei den Akkordarbeitern, die trotz geringerer Arbeitszeiten keine geringere Vergütung erwirtschafteten.³⁷ Die durchschnittliche Zahl der Krankentage pro Arbeitnehmer mit Einführung der geringeren Arbeitszeiten sank kontinuierlich.³⁸

Gerade am Beispiel der Senkung der Arbeitszeit wird deutlich, dass *Freese* kein Sozialromantiker war. Soziale Errungenschaften werden von ihm immer auch vor dem Hintergrund eines betriebswirtschaftlichen Nutzens gesehen. So erteilt er im Zusammenhang mit der Senkung der Arbeitszeit den „sozialistischen Theoretikern“ eine Absage,

„die damals in dem Achtstundentag nur ein Mittel sahen, die Zahl der beschäftigten Hände auf Kosten der Unternehmer zu vermehren.“³⁹

So fortschrittlich *Freeses* Überlegungen für seine Zeit waren, so aktuell sind sie noch heute. Der durch das Betriebsverfassungsgesetz gerade auch im internationalen Vergleich weit ausgeprägten Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretungen liegt das Gebot zugrunde, vertrauensvoll zum Wohle des Betriebs und der Arbeitnehmer zusammenzuarbeiten (s. § 2 BetrVG). Soziale Errungenschaften im Allgemeinen und Mitbestimmung im Besonderen müssen sich lohnen. § 2 BetrVG drückt dies dadurch aus, dass die Zusammenarbeit der Betriebsparteien nicht nur zum Wohl der Arbeitnehmer, sondern auch zum Wohl des Betriebs zu erfolgen hat. Letztlich ist dies nur eine Weiterführung der Gedanken *Freeses*, der nach der Beteiligung seiner Arbeitnehmer an der Planung der Fabriklandpartie feststellte:

³⁵ *Freese*, 4. Auflage, S. 17 ff.

³⁶ *Freese*, S. 26 f..

³⁷ *Freese*, S. 28 f.

³⁸ *Freese*, S. 30 f.

³⁹ *Freese*, S. 27.

„... und das Fest verlief trotz eines kleinen Defizits, das auf das nächste Jahr übernommen werden mußte, zu allgemeiner Zufriedenheit. Ich hatte gefunden, daß meine Stellung sich auffallend verbessert hatte...“⁴⁰

Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat verursacht Kosten. Doch dort, wo der Betriebsrat nicht als Gegner und die Mitbestimmung nicht als Übel verstanden werden, sondern der Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit auch gelebt wird, sind diese Kosten deutlich geringer.⁴¹

5. Die Sozialleistungen Heinrich Freeses

Die von Freese eingeführten Sozialleistungen können selbst unter heutigen Maßstäben als sehr modern angesehen werden. Zwar gab es seit 1850 eine steigende Anzahl von betrieblichen Unterstützungskassen, die als Keimzellen der betrieblichen Arbeiterselbstverwaltung gesehen werden können.⁴² Die *Bismark'schen* Sozialgesetze stammen aus den Jahren 1883 - Krankenversicherung -, 1884 - Unfallversicherung - und 1889 - Alters- und Invalidenversicherung. Damit war zwar bereits ein großer Sprung in der sozialen Absicherung der Arbeitnehmer getan, aber eben nur ein erster Schritt. Freese ergänzte diese Unterstützungsleistungen in seinem Betrieb noch mal maßgeblich.⁴³ Er gründete am 2. November 1885 die Unterstützungs- und Pensionskasse.⁴⁴ Grund hierfür war der Tod eines Arbeiters während der Arbeitszeit. Bisher waren aus solchen Anlässen Geldsammlungen üblich gewesen, nun aber beschloss der bereits bestehende Arbeitsausschuss die Errichtung einer Unterstützungskasse, die insbesondere erkrankte Arbeiter und die Familien eines verstorbenen Arbeiters unterstützen sollte. Die benötigten finanziellen Mittel erhielt die Unterstützungskasse zunächst durch Gelder des Festausschusses, durch Einzahlungen Freeses und später durch Beiträge der einzelnen Arbeiter.

Unterstützung erhielt jeder Arbeiter, der länger als zwei Wochen erkrankt war und länger als ein Jahr der Fabrik angehörte. Später erhielt jeder Arbeitnehmer, der länger als drei Tage krank war, ein Krankengeld. Dieses wurde in einem weiteren Schritt bis zu sechs Monate in voller und weiteren sechs Monaten in halber Höhe gezahlt.⁴⁵ Die Unterstützung im Krankheitsfall wurde in späteren Jahren durch Witwen- und Alterspensionen ergänzt. Hierdurch konnte eine Minimalabsicherung der Witwen verstorbener Arbeiter erzielt werden. Die Alterspensionen wurden Arbeitern gewährt, die mindestens 55 Jahre alt waren und 20 Jahre dem Betrieb angehörten. Anspruchsvoraussetzung war, dass die Erwerbsfähigkeit des Arbeiters durch Alter und Krankheit gemindert war. Es war allerdings ausdrücklich festgelegt, dass es keinen rechtlichen Anspruch auf die Pensionen gab. Hierdurch konnte eine Beaufsichtigung und Überwachung durch staatliche Behörden vermieden werden.

Die Unterstützungskasse gewährte ab 1894 zinslose Darlehen für besondere Familienereignisse, wie Geburten oder Todesfälle.⁴⁶ So konnte die Unterstützung im Krankheitsfall auf weitere Fälle ausgedehnt werden, in denen ein Arbeitnehmer unverschuldet in Not geriet.

⁴⁰ Freese, S. 2.

⁴¹ Niedenhoff, AuA 2004, 24.

⁴² S. dazu ausführlich Teuteberg, S. 208 ff.

⁴³ Freese, S. 49.

⁴⁴ Freese, S. 49 ff.

⁴⁵ Eine einheitliche Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, wie sie uns heute vertraut ist, wurde erst 1957 geschaffen.

⁴⁶ S. dazu Freese, S. 62 f.

Zu der ältesten Einrichtung in den Betrieben *Freeses* zählte die Fabriksparkasse, in der die Arbeiter ihre Ersparnisse besser als bisher anlegen konnten. *Freese* beschreibt den Vorgang wie folgt:

„Ich wollte, daß von dem Sparsinn, der mich beseelte und der es mir ermöglicht hatte, selbständig zu werden und vorwärts zu kommen, auch etwas auf meine weniger gut gestellten Mitarbeiter übergehen sollte. ... Das Sparen beschränkt sich aber doch auf einen kleinen Kreis. ... Früher hat wohl auch der eine oder andere geglaubt, daß ihm sein Arbeitgeber, wenn er sähe, daß er Ersparnisse machen könne, die Akkordlöhne beschneiden werde. Es hat bei manchen Leuten lange Jahre gedauert, bis sie zu der Überzeugung kamen, daß ein Arbeitgeber auch ein Mensch ist wie andere, und daß es den meisten Arbeitgebern sehr viel schwerer fällt, einem Arbeiter, dessen Spartrieb sie kennen und der, wie sie selbst, gern vorwärts kommen möchte, den Verdienst zu beschneiden als einem Arbeiter, der niemals ans Sparen denkt.“⁴⁷

Um einen gewissen Reiz für das Sparen zu entfachen, wurden die Einlagen zu Anfang mit 6%, später mit 5% verzinst. Über die Einlagen in der Fabriksparkasse wurden Sparkassenbücher erstellt und jede Einzahlung vom Kassensführer bescheinigt. Die Auszahlungen der Einlagen gingen bis 500 Mark ohne Kündigung von statten, bei höheren Beträgen wurde unterschiedliche Kündigungsfristen eingeräumt.

Erst als die Fabriksparkasse durch die dauernde Verzinsung immer weiter anwuchs, beschränkte *Freese* die Einlagen pro Arbeiter auf 1000 Mark. Ihm selbst machten die hohen Summen der Fabriksparkasse Sorgen, da bei einem Zusammenbruch eines seiner Betriebe, keine gesetzlichen Vorschriften gegriffen hätten, um die Spareinlagen der Arbeiter zu sichern.

Die Weihnachtsparkasse wurde 1887 nach dem Vorbild einer Berliner Färberei eröffnet. Eine Einrichtung die nicht zwangsweise von außen, sondern durch den Arbeiterausschuss ins Leben gerufen wurde. Die Einzahlungen der Angestellten waren obligatorisch. Diese Einrichtung erfreute sich großer Beliebtheit und jeder Arbeiter fieberte dem Auszahlungsdatum kurz vor Weihnachten entgegen. *Heinrich Freese* erklärt sich das Verhalten seiner Arbeiter wie folgt:

„Für eine entfernte Zukunft sparen zu können, ist leider nicht jedem gegeben. Für ein nahe erreichbares Ziel spart auch der unwirtschaftliche gern.“⁴⁸

Auch im Zusammenhang mit der Weihnachtssparkasse macht *Freese* wiederum deutlich, dass er Mitbestimmung und Teilhabe der Arbeitnehmerschaft immer auch vor dem wirtschaftlichen Hintergrund des Unternehmers sieht. Er betont besonders, dass die Einrichtung der Weihnachtssparkasse den Arbeitnehmern nützt,

„ohne dem Arbeitgeber das geringste Geldopfer aufzuerlegen. ... Gerade die Weihnachtssparkasse ist ein Beispiel dafür, daß wichtige Wohlfahrtseinrichtungen ohne Geldaufwendungen von irgend einer Seite ins Leben treten können.“⁴⁹

Freese kümmerte sich auch um die Ausbildung eines Samariters in seinem Unternehmen.⁵⁰ Heute würde man insoweit von Ersthelfern sprechen, die bei Arbeitsunfällen eine Erstversorgung der Verletzten vornehmen. Die Kosten für dessen Ausbildung und für notwendiges Verbandsmaterial übernahm die Unterstützungskasse. Diese Investition sollte sich als lohnenswert auszahlen, da es bei der Arbeit mit Werkzeugmaschinen, öfters zu kleineren Verletzungen kam. Diese konnten von nun

⁴⁷ *Freese*, S. 63 f.

⁴⁸ *Freese*, S. 68.

⁴⁹ *Freese*, S. 69.

⁵⁰ *Freese*, S. 71 ff.

an durch ausgebildetes Fachpersonal behandelt werden und es entfiel die zumeist laienhafte Eigenbehandlung der Arbeiter. Somit sank auch die Belastung für die Krankenkasse, Berufsgenossenschaft und für den Arbeitgeber selbst, da die Samariter das Risiko einer schweren Wundentzündung minimieren konnten. Die Kosten waren verglichen mit der Erfolgsquote sehr gering und *Freese* gab jedem Industriellen den Rat, solch „lohnenswerte“ Instanzen selbst zu errichten. Darüber hinaus wurde 1910 in einem der Betriebe eine freiwillige Feuerwehr gegründet, die sich um die Sicherheitsvorkehrungen in der Fabrik kümmerte.⁵¹ Für die Arbeitnehmer schloss die Unterstützungskasse auf Vorschlag *Freeses* eine gemeinschaftliche Feuerversicherung⁵² für das private Mobiliar ab.

Aber auch auf einem anderen Gebiet vollzog *Freese* die Beteiligung seiner Mitarbeiter. Er führte zunächst für seine Angestellten und später auch für die Arbeiter eine Gewinnbeteiligung ein. Er setzte die Mitarbeiterbeteiligung am Reingewinn des Unternehmens an die Stelle der bis dahin üblichen Weihnachtsgeschenke, die *Freese* als unbefriedigend empfand. Die Gewinnbeteiligung erhielt einen rechtsverbindlichen Charakter und sollte primär auf die Arbeitsmotivation der Arbeitnehmer abzielen, indem sie „fleißige Arbeit und sparsames Verwenden von Materialien und Werkzeugen belohnen“ sollte.⁵³

Freese beurteilte die Gewinnbeteiligung überaus positiv. Er stellt ihren Erfolg jedoch in dem größeren Zusammenhang seines Unternehmens. Er konstatiert einen größeren Pflichteifer seiner Mitarbeiter, welcher sich vermehrt durch das effizientere Nutzen der Geräte und Maschinen herausstellte. Diesen Erfolg begründet er mit der „rückhaltlosen Anerkennung ihrer Gleichberechtigung und in der ihnen in zahlreichen Fällen bewilligten Selbstverwaltung.“⁵⁴

In diese Überlegungen reiht sich auch die Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens ein. 1903 begann *Freese* eine Prämie für diejenigen seiner Arbeiter auszuschütten, die eine Verbesserung an Geräten, Materialnutzung und Prozessablauf feststellten. *Freese* beschrieb seine Idee als eine „Anregung des Erfindergeistes bei den Angestellten“, welche „jedem Unternehmen großen Nutzen bringen“ könnte. Denn nur durch permanente Verbesserungen am Inventar und Prozessen bleiben Unternehmen konkurrenzfähig im Hinblick auf nationale und internationale Sicht.⁵⁵

Die Wertschätzung seiner Mitarbeiter drückte *Freese* auch durch Dienstauszeichnungen für länger beschäftigte Arbeitnehmer aus. Daneben schuf *Freese* vielfältige weitere Einrichtungen wie z.B. Erholungsräume, Fabrikbüchereien.

6. Freeses Gedanken aus damaliger und heutiger Sicht

Zu seiner Zeit waren die Reaktionen auf das Modell der konstitutionellen Fabrik unterschiedlich. Die Beurteilung reichte von „fruchtbare Idee“ über „sozialpolitischen Fortschritt“ bis hin zum Lob, dass *Freese* nicht beschreibe „was erst gemacht werden solle“, sondern seine Ideen auch umsetze.⁵⁶

Neben diesen positiven Reaktionen kam es auch vermehrt zu Misstönen, speziell aus dem Lager der Arbeitgeber, Gewerkschaften und kommunistisch geprägten Zei-

⁵¹ *Freese*, S. 71.

⁵² *Freese*, S. 69 ff.

⁵³ *Freese*, S. 84.

⁵⁴ *Freese*; S. 88.

⁵⁵ *Freese*, S. 100 f.

⁵⁶ *Freese*, S. 132 ff.

tungen. Auch die Führer der Sozialdemokratie und der freien Gewerkschaften beurteilten *Freeses* Vorschläge negativ, da seine Auslassungen über den Tarifvertrag von einer fehlenden sozialpolitischen Auffassung zeugten. Die Arbeiterzeitung in Dortmund beurteilte das konstitutionelle Regiment der Arbeiter als „lächerlichen Schnick-Schnack“ und beschrieb die Konstitution als ein „Feigenblatt des Absolutismus“. Das Korrespondenzblatt der Gewerkschaften Deutschlands charakterisiert die Mitarbeit der Arbeiter nur als „dekorative Natur“, während die eigentliche Fabrikverwaltung der Fabrikant „hübsch alleine besorge“.⁵⁷ Abschließend resümierte *Freese*, dass es durchaus zu Auseinandersetzungen zwischen dem Arbeitgeber und den Angestellten gekommen sei. Doch diese Probleme habe er durch die „Beteiligung der Angestellten und Arbeiter an der Verwaltung und am Ertrage der Unternehmung“ immer zu lösen versucht.⁵⁸

Freese zeigt sich bei seinen Ausführungen über vielfältige und umfangreiche Sozialleistungen im Betrieb aus heutiger Sicht sehr fortschrittlich und modern. Auch die Einrichtung eines Arbeiterausschusses und dessen Mitspracherechte erscheinen ebenso liberal wie aktuell.

Die Argumentation *Freeses* bleibt allerdings weitestgehend auf sein Unternehmen bezogen und berücksichtigt dabei kaum, dass es in vielen Betrieben auch gänzlich andere Situationen geben kann. Dies wird insbesondere an der Kritik *Freeses* gegenüber dem Betriebsrätegesetz von 1920 und seiner geäußerten Meinung über die Gewerkschaften deutlich.

Die Möglichkeit des Ausschlusses des Arbeitgebers von den Sitzungen des Betriebsrates, wie sie das Betriebsrätegesetz 1920 vorsah, lehnte *Freese* ab. Die heutige Betriebsverfassung fordert Arbeitgeber und Betriebsrat in § 2 BetrVG zur vertrauensvollen Zusammenarbeit auf. Der Gegnerfreiheit des Betriebsrats steht insoweit das Gebot der Kommunikation der Betriebsparteien gegenüber. Es findet z.B. in § 74 Abs. 1 BetrVG seinen Ausdruck, der regelmäßige Monatsbesprechungen ebenso vorschreibt wie das Gebot, strittige Fragen einvernehmlich zu lösen.

Freese moniert zudem die hohen Kosten und den möglichen Unfrieden unter den Beschäftigten durch freigestellte Betriebsräte.⁵⁹ Ein Argument, wie es auch heute zu hören ist.⁶⁰ Es überzeugt jedoch nur teilweise, denn es ist – wie die Praxis zeigt – Beschäftigten durchaus plausibel zu machen, dass es Kollegen geben sollte, die sich in Vollzeit um die Interessen der Belegschaft kümmern. Dem Argument der Kosten durch Freistellungen kann man entgegenhalten, dass Betriebsräte, welche sich in Vollzeit professionell mit Fragen des individuellen und kollektiven Arbeits- und Sozialrechts, aber auch mit betriebswirtschaftlichen Fragen, auseinandersetzen, dabei helfen können, schnellere und professionellere Lösungen herbeizuführen und dadurch Kosten zu vermeiden.

Das 1920 gesetzlich niedergelegte Recht der Betriebsräte auf Mitsprache bei Einstellungen sowie auf Vorlage des Jahresabschlusses empfindet *Freese* als ein zu weit gehendes Recht der Arbeitnehmer, welches die unternehmerische Freiheit einschränke.⁶¹ Dass Betriebsräte für ihre Arbeit auch Einsicht in wirtschaftliche Unterlagen nehmen können, erscheint allerdings sinnvoll, da gerade Einstellungen und Ent-

⁵⁷ *Freese*, S. 138 ff.

⁵⁸ *Freese*, S. 148 f.

⁵⁹ *Freese*, S. 37 ff.

⁶⁰ *Niederhoff*, AuA 2004, 24.

⁶¹ *Freese*, S. 44 ff.

lassungen arbeitgeberseitig mit der Auftragslage und wirtschaftlichen Situation des Betriebes begründet werden. Aus heutiger Sicht gibt das Mitspracherecht bei Einstellungen dem Betriebsrat die Möglichkeit, bei evtl. ungerechtfertigten Entlassungen oder Versetzungen die Interessen der Mitarbeiter wahrzunehmen.

Weitestgehend ablehnend stand *Freese* offenbar gewerkschaftlichen Aktivitäten gegenüber. Mit der sozialdemokratischen Gewerkschaft der Holzarbeiter kommt es in den Jahren 1910/11 zu einer sehr kontroversen Auseinandersetzung um Macht und Einfluss im Unternehmen, die auch Arbeitsniederlegungen nach sich zogen.⁶² Aus heutiger Sicht ist jedoch gerade der überbetriebliche Zusammenschluss der Arbeitnehmer ein wichtiger Finanz- und Machtfaktor, um sich mit Forderungen überbetrieblich durchzusetzen und ein angemessenes Gegengewicht zu den Arbeitgeberverbänden zu bilden.

Trotz dieser vereinzelt Einwände zeigt das Beispiel *Freeses* auf eindrucksvolle Weise, wie es möglich ist, sich als Unternehmer wirtschaftlich langfristig zu behaupten und dabei die sozialen und ökonomischen Interessen des Betriebs und der Arbeitnehmer angemessen zu berücksichtigen. Man möchte manchen Manager empfehlen, *Heinrich Freeses* Werk „Die konstituionelle Fabrik“ zu lesen und das eigene Handeln zu überdenken.

⁶² *Freese*, S.21 ff.; *Küster*, S. 41 ff.

Literaturverzeichnis

Freese, Heinrich, Die Konstitutionelle Fabrik, 4. Auflage, Jena 1922.

Horn, M., Die historische Entwicklung von Betriebsrat und Betriebsverfassung, PRA-XIS-Fortbildung und Beratung, Frankfurt, Berlin 2005

Kittner, Michael, Arbeitskampf – Geschichte · Recht · Gegenwart, München 2005.

Küster, M., Ein konstitutioneller Fabrikmonarch, Berlin 1999.

Meyer, T./Breyer, N., Die Zukunft der Sozialen Demokratie, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 2005.

Niederhoff, Horst-Udo, Partnerschaft mit dem Betriebsrat Nicht zum Nulltarif, Arbeit und Arbeitsrecht, 2004, 24 ff.

Schnetzer, J., Darstellung und kritische Würdigung der Mitbestimmung des Betriebsrates bei personellen Einzelmaßnahmen i.S.d. §§ 99-101 BetrVG, Norderstedt 2005.

Sinzheimer, Hugo, Arbeitsrecht und Rechtssoziologie, Gesammelte Aufsätze und Reden, Band 1, hrsg. Von Otto Kahn-Freund und Thilo Ramm, Frankfurt, Köln 1976.

Teuteberg, Hans-Jürgen, Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland, Tübingen 1961.

Weber, Ralph, „Vom Klassenkampf zur Partnerschaft“ - Die Entwicklung des Verhältnisses zwischen Arbeitgeber und betrieblicher Arbeitnehmervertretung -, ZfA 1993, 517 ff.

Zabel, H.-H., Heinrich Freese, Neue deutsche Biographie Bd. 5. Bayerische Akademie der Wissenschaften, Berlin 1961.