

Johannesson, Jürg

**Article**

## Umriss einer Berufsanthropologie

Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft

**Provided in Cooperation with:**

Duncker & Humblot, Berlin

*Suggested Citation:* Johannesson, Jürg (1949) : Umriss einer Berufsanthropologie, Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft, ISSN 1619-6244, Duncker & Humblot, Berlin, Vol. 69, Iss. 6, pp. 21-53,  
<https://doi.org/10.3790/schm.69.6.21>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/290683>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

# Umriss einer Berufsanthropologie

Von

Jürg Johannesson, Kiel

**Inhaltsverzeichnis:** Gegenstand der Berufsanthropologie S. 21. — I. Die Stadien der Berufsentwicklung: 1. Problemlage S. 23. — 2. Die Stadien der subjektiven Entwicklung des Berufslebens: a) Überblick S. 26. b) Beziehung der Berufsstadien zu den Lebensphasen S. 28. c) Beziehung der Berufsstadien zu den Sozialtypen S. 32. d) Schicksalhafte Begrenzung der Berufsentwicklung und ihre Auswirkung auf die Gesellschaftsstruktur S. 35. — 3. Die objektiven Phasen der Betriebsausdehnung S. 39. — 4. Einheit von betrieblicher und persönlicher Entwicklung S. 42. — II. Sinn des Berufs als immanenter Sinnzusammenhang des Betriebes: 1. Der betriebliche Sinnzusammenhang S. 43. — 2. Das betriebliche Zusammenspiel der verschiedenen Sozialtypen S. 46. — 3. Exkurs über den Zusammenhang von Sozialtypen und Seinsstruktur des Berufs S. 50. — 4. Die Rolle des Unternehmers und der einzelnen Gruppen S. 51.

**Gegenstand der Berufsanthropologie:** Rothacker<sup>1</sup> hat den Begriff der Kulturanthropologie geprägt. Er hat damit die Frage nach der Sinnhaftigkeit der einzelnen Erscheinungen des menschlichen Daseins für das Werden und Sein des Menschen überhaupt auf den Bereich der Kulturercheinungen übertragen: Wie ordnen sich die einzelnen kulturellen Phänomene und Entwicklungen in ihren übergeordneten Sinnzusammenhang ein und in welcher Weise tragen sie zum Aufbau der Gesamtstruktur unserer heutigen Kultur bei? In dieser Bedeutung soll im folgenden von einer Berufsanthropologie gehandelt werden. Sie bildet einen Ausschnitt aus der allgemeinen Kulturanthropologie. Während Rothacker von dem „gesetzlichen Zusammenspiel der Kulturzweige mit dem Kulturganzen“ spricht, soll hier das Zusammenspiel der typischen Ausformungen beruflichen Wirkens und Strebens mit dem Betriebs- und Berufsganzen erörtert werden.

Rothacker hat für den Gesamtbereich der Kultur durchgehende Polaritäten aufgewiesen. Das Wachstum des Kulturganzen als eine vom Menschen geschaffene Synthesis aus polaren Teilkräften erscheint damit als Ebenbild der Entwicklung der einzelnen Persönlichkeit, die

<sup>1</sup> E. Rothacker: Probleme der Kulturanthropologie. In: Systematische Philosophie herausg. v. N. Hartmann. Stuttgart-Berlin 1942. Vgl. S. 47.

ebenfalls zwischen polaren Gegensätzen sich ihr eigenes einheitliches Streben zu behaupten sucht. Ebenso besitzt die Kultur auf jeder Stufe ihrer geschichtlichen Entwicklung eine Struktur eng verschlungener Polaritäten widerstrebender oder entsprechender, eigenlebiger Einzelercheinungen, die der Situation zu vergleichen ist, in der sich der einzelne Mensch jederzeit befindet, indem er auf jeder Altersstufe als aufnehmender und zugleich widerstrahlender Brennpunkt eine Vielfalt seelischer und geistiger Beziehungen in sich vereinigt, die dem jeweiligen Entwicklungsstadium entsprechen.

Für die berufliche Sphäre lassen sich in derselben Weise eine Reihe Polaritäten aufweisen, die sowohl die zeitliche Entwicklung des Berufslebens als auch die Berufssituation einer bestimmten Entwicklungsstufe in spezifischer Weise charakterisieren. Beruf und Privatleben sind die beiden maßgebenden Pole, die das Verhältnis des Menschen zum Beruf überhaupt bestimmen und die eigentlich anthropologische Orientierung des täglichen Berufslebens abgeben: Was ist der Mensch innerhalb seines Berufs? Und was bedeutet der Beruf für den Menschen? Die beiden Fragen sind nicht zu trennen, sondern formulieren nur ein und dasselbe Problem von zwei verschiedenen Seiten her.

Diese Doppelfrage läßt sich nicht ohne weiteres vom Boden einer allgemeinen Anthropologie aus beantworten, die das Wesen des Menschen schlechthin zu bestimmen sucht; denn das Bild des Menschen ist mindestens in soziologischem Blickwinkel<sup>2</sup> für die verschiedenen Menschen nicht auf einen Nenner zu bringen. Es ist daher notwendig, den spezifisch beruflichen Verschiedenheiten der Individuen Rechnung zu tragen und von den einzelnen, in sich sinnvollen und durch ihre Teilnahme an unserem heutigen Kulturleben gerechtfertigten Berufsauffassungen auszugehen.

Es ist an anderer Stelle<sup>3</sup> vom Verfasser dargelegt worden, daß die Polarität von Beruf und Privatleben vier verschiedene Sozialtypen erzeugt, die jeder ein grundsätzlich anderes Verhältnis zum Beruf haben. Je nachdem, ob und wie jemand Beruf und Privatleben in sich zu einer Einheit zu verbinden vermag, ordnet er sich mehr oder minder in die verschiedenen Typen ein, die jeder für sich Extremtypen (Idealtypen nach Max Weber) sind.

Der erste Typus ist der reine Berufsmensch, der ganz in seinem Beruf aufgeht und für den es ein Privatleben praktisch überhaupt nicht gibt. Der Gegentypus – der Privatmensch – kennt nur Privatleben; der Beruf bedeutet ihm als solcher nichts, obwohl er seine Berufstätigkeit

<sup>2</sup> Vgl. hierzu L. v. Wiese: *Homo sum. Gedanken zu einer zusammenfassenden Anthropologie*. Jena 1940. Vor allem Kap. 7.

<sup>3</sup> J. Johannesson: *Sozialtypen des Berufs*. *Kölner Zs. f. Soziologie* Bd. II, Heft 1. 1949. S. 48–77.

u. U. als angenehme Beschäftigung verrichtet und mit Geschick und Leichtigkeit ableistet. Der dritte ist der Protektionstypus, für den Beruf und Privatleben ein und dasselbe sind: er kämpft alle beruflichen Belange mit persönlicher Leidenschaft durch und genießt ebenso jeden Erfolg seines Berufs wie ein gemütliches Fest mit Freunden und Verwandten; er protegiert und läßt sich protegieren. Der vierte Typus des Korrekten dagegen trennt scharf alle persönlichen Ansprüche, Verpflichtungen, Vorteile und Belange von denen des Berufs: ihm gliedert sich das Leben zeitlich klar in Dienst und Feierabend.

Die berufsanthropologische Frage nach dem Zusammenspiel solcher verschiedenen Verhaltensweisen zum Gesellschaftsganzen läßt sich in zweifacher Hinsicht angreifen: es sollen in einem ersten Abschnitt über die Stadien der Berufsentwicklung die zeitlichen Wandlungen des Berufslebens im Zusammenhang mit der allgemeinen menschlichen Entwicklung des privaten Daseins erörtert werden, während der zweite Abschnitt die räumliche Auseinanderlegung der Gesinnungen und Zwecke innerhalb der Schar der jeweils zum gemeinsamen Werk versammelten Berufstätigen zum Gegenstand hat.

## 1. Die Stadien der Berufsentwicklung

1. Problemlage: Den Verlauf der Geschichte stellt man sich als eine Abfolge von Perioden oder Epochen vor. Das menschliche Leben gliedert sich in deutliche Abschnitte. Der phasische Charakter aller kulturellen und biologischen Vorgänge drängt sich dem analysierenden Beobachter wie von selbst auf. Merkwürdigerweise ist es jedoch niemals recht beachtet und gewürdigt worden, daß auch der Beruf, und zwar insbesondere das Stehen im Beruf und das persönliche Verhältnis zum Beruf einen solchen inneren Rhythmus besitzt. Das Problem ist zwar wiederholt von verschiedenen Seiten berührt, aber stets unter anderen Gesichtswinkeln gesehen worden.

Eine Fülle von Untersuchungen ist den biologischen Phasen des Reifens und Alterns gewidmet worden, die meist an die alte Lehre vom siebenjährigen Rhythmus des Menschenlebens anknüpfen. Eine Reihe biologischer Zäsuren fällt mehr oder weniger deutlich mit bedeutsamen Wendepunkten im kulturellen Ablauf des Lebens zusammen: die biologische und kulturelle Pubertät (Spranger<sup>4</sup>) entsprechen einander; ihre Beginne lassen sich allerdings nicht genau auf denselben Zeitpunkt des 14. Lebensjahres festlegen, und jede besitzt eine etwas verschiedene Verlaufsform und zeitliche Erstreckung. Schöpferische Wendepunkte liegen bei etwa 28 und 42 Jahren, für die Schopenhauer (für das 28.) und Goethe (für das 40. bis 42. Lebensjahr während der

<sup>4</sup> E. Spranger: Psychologie des Jugendalters. Leipzig 1924. 4. Abschnitt S. 80 f.

italienischen Reise) als Kronzeugen gelten. (Vgl. z. B. Hellpach<sup>5</sup> und Spranger<sup>6</sup>). Goethes zyklisches Denken, das seine zweite Lebenshälfte beherrscht hat, ist Selbstzeugnis eines phasisch durchschrittenen und erlebten Entwicklungsprozesses, in den sich die Daseinsentfaltung eines Menschen auszuprägen vermag. Wir haben hier also viel mehr als ein bloß biologisches Phänomen vor uns: Ausdeutung eines ganzen Lebenssinns, Leben als Epochenabfolge, in der sich der biologische Lebensrhythmus zum bloßen Spezialfall und Analogon reduziert. Wenn dann in Nietzsches Lehre von der ewigen Wiederkehr sich die selbstbetrachterische Lebensschau zur umgreifenden Welt-erfassung steigert, so offenbart sich der letzte metaphysische Hintergrund jenes in ständigem Wechsel fördernd und bedrohlich sich meldenden Schicksals: alle Phasen des Reifens und Alterns werden von hier aus als Gelegenheiten für den ewig werdenden Menschen begriffen, seiner eigenen Veränderung und damit seines eigenen Lebens inne zu werden und daraus Gewißheit und Trost zu schöpfen, daß er sich selbst trotz allen Wandels identisch bleibt, und infolgedessen seine eigene Geschichte und Vergangenheit nicht verliert. Man spürt Leibnizens Kontinuitätsprinzip über Goethes zyklisches Denken auf Nietzsches Ewigkeitsvorstellung fortwirken und sich neu erzeugen.

Nietzsches Bild vom großen Mittag muß daher für alles irdische Geschehen als Markstein gelten und darf auch für das Berufsleben als bedeutsame Wende nicht außer acht gelassen werden. In der Tat gibt es auch über diesen Problemkomplex eine Reihe von Untersuchungen, vor allem von Hans Künkel<sup>7</sup>, Jakob Grimm<sup>8</sup> und neuerdings Arthur Hoffmann-Erfurt<sup>9</sup>. Aber überall ist in erster Linie der Einfluß dieser Wende sowie der übrigen Zäsuren auf die Berufsleistung behandelt. Die Ausdeutung der Phasen als spezifisches Berufsphänomen bleibt jedoch unerörtert. Nach Rothacker<sup>10</sup> liegt z. B. für den schaffenden Menschen in dieser Scheitelsituation der Schnittpunkt von Reifungs- und Alterskurve für seine Leistungen; während C. G. Jung<sup>11</sup> von einer „psychischen Mittagsrevolution“ spricht, die sich in Krisen- und

<sup>5</sup> W. Hellpach: Jahreszeiten und Gezeiten des Menschenlebens. *Allg. statist. Arch.* Bd. 25; 1935/36. S. 63 f.

<sup>6</sup> E. Spranger: Goethe über die menschlichen Lebensalter. *Die Erziehung*, 16. Jahrg. 1940/41; S. 41.

<sup>7</sup> H. Künkel: *Die Lebensalter*. Jena 1939.

<sup>8</sup> J. Grimm: Rede über das Alter. In: *Deutsche Akademiereden*, herausg. v. F. Strich. München 1924.

<sup>9</sup> Hoffmann-Erfurt: Lebensstufen und Berufstüchtigkeit. *Zs. f. Päd. Psychologie und Jugendkunde*. 43. Jahrg. 1942; S. 1—19. Hier auch Literaturangaben, und Ch. Bühler: *Der menschliche Lebenslauf als psychologisches Problem*. Leipzig 1933.

<sup>10</sup> E. Rothacker: Altern und Reifen. *Geistige Arbeit*. Jg. 6. 1936; S. 1.

<sup>11</sup> C. G. Jung: Die Lebenswende. In: *Seelenprobleme der Gegenwart*. Zürich 1931. S. 268.

Nervenzusammenbrüchen innerhalb des Berufslebens äußere und die Zeit einer Umwandlung des Charakters und der Mentalität sei.

Beide Autoren interessieren sich also für die Auswirkung der psychologisch-biologischen Entwicklung auf den Beruf. Diese ist freilich sehr wichtig und folgenreich. So kommen z. B. alle genannten Autoren zu dem Resultat, daß man den Berufsmenschen nicht als ein genormtes Werkzeug betrachten und behandeln dürfe, der während seiner ganzen Berufszeit einfach nur für seine Aufgabe „einzusetzen“ sei, bis er verbraucht sei, sondern auf dessen „Lebensuhr“ die Berufsanforderungen abgestimmt werden müssen; dies sei nicht nur human, sondern auch volkswirtschaftlich, das heißt, notwendige Voraussetzung für höchste Ökonomie und Leistungssteigerung vom Ganzen aus gesehen. Gewiß sind diese Dinge sehr beherzigenswert. Für das Verhältnis, das jeder Einzelne zu seinem Beruf hat, sind sie aber nur als – freilich symptomatische – Auswirkungen anzusehen.

Es soll deshalb im folgenden gefragt werden, welche Rolle der physische Auf- und Abstieg der menschlichen Entwicklung, der ja Berufs- und Privatleben in gleicher Weise durchherrscht, für das Berufsphänomen selbst spielt, und wie sich dieser Phasenwechsel zu den Sozialtypen verhält.

Schon etwas weist in diese Richtung eine Andeutung Blättners<sup>12</sup>; er schneidet das Generationenproblem für den Beruf an und weist darauf hin, daß in jedem Betriebe, in jeder Werkstatt, im allgemeinen drei Generationen in den Gestalten des Meisters, der Gesellen und Lehrlingen vertreten sind. Man denke an Richard Wagners Schilderungen dieses Milieus in den „Meistersingern“. Das Generationenverhältnis wirkt bereits als ein Faktor am gemeinschaftlichen Reifungsprozeß und der Wechselbeziehung von Beruf und Privatleben mit. Es nötigt die Beteiligten, sich in anderer Weise aufeinander einzustellen, als wenn die Arbeitsgemeinschaft nur aus Gleichaltrigen bestünde. Der Generationenabstand wird umgekehrt sehr peinlich bewußt, wenn ihm die harmonische Natürlichkeit fehlt: wenn z. B. in einer Gruppe gleichaltriger ausgewachsener Männer, die jahrelang in einer Registratur oder Buchhaltung zusammengearbeitet haben, plötzlich ein jüngerer Nachwuchs hinzutritt. Auf solch einem homogenen und sterilen Boden hat sich vielfach ein familiäres Duzverhältnis entwickelt, das in seiner zweifelhaften Intimität auf den neu Hinzukommenden weniger vertraulich als vielmehr plump und abgeschmackt wirken muß. Umgekehrt wird durch den fremden Jüngeren der bestehende Ton verstimmt, so daß ihm gegenüber eine merkbliche Unsicherheit entsteht. Daß sich die Alten bisher durch ihren Umgangston besonders „männlich“ vorkamen

<sup>12</sup> F. Blättner: Die gegenwärtige Lage der Pädagogik. Hamburg 1946. S. 73.

und sich selbst auf schale Weise genossen und genug taten, hatte nämlich zwei verschiedene Ursachen: Es war einmal die Gelegenheit für alle, sich in derselben Situation zu befinden, so daß jeder sich im Spiegel der anderen verdoppelt und vermehrfacht sah und deshalb vor ihnen keine Scheu zu haben brauchte. Der andere Grund war umgekehrt gerade das Fehlen jeglicher Ergänzung, die Unmöglichkeit einer Polarisierung<sup>13</sup>. Das erste ruft eine unmittelbare massenpsychologische Verstärkung hervor, während das zweite als Mangel verdrängt werden soll und nach einer Ersatzleistung als Abreaktion verlangt. Beides fällt durch die Ankunft des Neulings plötzlich fort; das Prekäre und Stagnierende der Atmosphäre wird bewußt. Als Folge ändert sich der Ton, oder der Neuling wird mit hineingezogen und „verdorben“; es entsteht Streit, Parteilichkeit oder dergl. Die Veränderung selbst interessiert nicht weiter.

Der Zusammenprall zweier verschiedener Entwicklungsstufen zeigt, wie wesentlich die Entwicklungsphasen das beruflich-soziale Gefüge bestimmen. Derartige Erscheinungen des Nebeneinander der Berufsphasen werden uns im nächsten Abschnitt beschäftigen.

Für die Berufsgenetik interessiert zunächst das Nacheinander der Entwicklungsphasen. Drei Hauptprobleme sollen unser Thema erhellen: erstens die subjektiven Phasen der individuellen Entwicklung im Beruf. Zweitens die objektiven Phasen der Betriebsentwicklung, drittens der gemeinsame Ursprung von Berufs- und Privatleben und der Vollzug ihrer Gabelung. Wenn wirklich Subjekt- und Objektseite menschlichen Daseins Verzweigungen eines gemeinsamen Daseinstromes sind, so müssen auch die beiden Entwicklungszüge des Berufs – die individuelle und die betriebliche Entwicklung – in engster Verklammerung miteinander stehen. Es soll versucht werden, Entstehung und Verlauf des Berufslebens in seinen typischen Phasen darzustellen und von den allgemein menschlichen Entwicklungsstufen abzuheben.

## 2. Die Stadien der subjektiven Entwicklung des Berufslebens

a) Überblick: Der Beruf ist sozialökonomisch als die vierte große Stufe der menschlichen Entwicklung anzusehen. Kindheit und Berufsausbildung gehen dem Beruf voraus, dem sich als letztes Stadium die Ruhezeit bzw. das Versorgungsstadium anschließt. Die Kindheit wird durch die Zäsur des Schulbeginns noch einmal in zwei ungefähr gleiche Abschnitte geteilt. Man unterscheidet demnach die drei ersten Entwicklungsphasen der eigentlichen Kindheit (vor der Schule), des Knaben- und Mädchenalters (bis zur Pubertät) und des Jünglings- bzw.

<sup>13</sup> Im Sinne Kayserlings.

Jugendlichenalters<sup>14</sup>. Die Berufsausbildung liegt in der dritten Stufe des Jugendlichenalters, und zwar bei den sogenannten niederen Berufen in der ersten Hälfte und bei den sogenannten höheren Berufen in der zweiten Hälfte dieses Intervalls. Die erste, berufsschulpflichtige Zeit des ungelerten Arbeiters muß ebenfalls als Berufsausbildung in weiterem Sinne gerechnet werden, da in dieser Zeit die Persönlichkeit erst noch reifen muß, ehe man überhaupt von dem Beginn eines selbständigen Verhältnisses sprechen kann, das der Ungelernte zu seinem Berufsleben hat. Man kann also schon sagen, daß der Termin der Volljährigkeit ungefähr den Zeitpunkt bildet, zu dem der Jugendliche „ins Leben“ und gleichzeitig in den „Beruf“ eintritt. Für die niederen Berufe liegt dieser Zeitpunkt etwas früher, für die höheren Berufe liegt er etwas später.

Die Berufszeit, die nach der allgemeinen Redeweise auch die des eigentlichen Lebens ist, erstreckt sich also von etwa 21 bis etwa 63 oder 65 Jahren (63 wäre eine Zäsur nach der Siebenzahl, 65 ist das heutige Pensionsalter in Deutschland). Für das Leben – und sekundär dann auch für die Berufsleistung – haben wir in dieser langen Zeit nur zwei Zäsuren bei 28 und 42 als Kulmination der Produktivität und Mittagskrise kennengelernt. Die ganze Zeit zerfällt demnach in drei Epochen von 7, 14 und 21 Jahren. Das könnte man als eine ziemlich gleichmäßige Epochefolge ansehen, wenn man bedenkt, daß die späteren Jahre schneller in unserem Bewußtsein verfliegen als die ersten; Schopenhauer<sup>15</sup> vergleicht das Leben mit einer einen Berg hinabrollenden Kugel, deren Geschwindigkeit sich ständig vergrößert, so daß sich die Zeiten entsprechend verkürzen. Aber obgleich uns in höherem Alter die Zeit schneller dahinfließt als früher, ereignet sich objektiv in ihr ebensoviel wie früher, unter Umständen sogar noch mehr. Eine zyklische Denkungsart wird daher noch weitere Phasen zu entdecken wissen.

Der Beruf selbst bietet aus der Sache heraus mannigfache Gelegenheit zu zeitlichen Einschnitten und Neuansätzen; sie haben bei den einzelnen Berufsschicksalen eine verschiedene, individuelle Abfolge. Über einen eigentümlichen Zyklus beruflichen Schaffens berichtet z. B. der Philosoph Julius Schultz<sup>16</sup>; er habe sein Leben lang in recht gleichmäßigen Phasen von etwa 3 bis 4 Jahren zwischen dichterischer und wissenschaftlicher Produktion abgewechselt: also der Vollzug einer siebenjährigen Vollperiode, die sich dem biologischen Lebensrhythmus eng anschmiegt. Diese Zyklizität mag ebenso wie diejenige Goethes

---

<sup>14</sup> Hoffmann-Erfurt l. c.

<sup>15</sup> Schopenhauer: Über die Lebensalter. In: Unzeitgemäße Betrachtungen.

<sup>16</sup> J. Schultz: Julius Schultz. In: Die Philosophie der Gegenwart in Selbstdarstellungen. Herausg. v. R. Schmidt. Leipzig 1922. Bd. III.



Zeichen einer feinnervigen Stimmungsabhängigkeit sein, mit der geniale Menschen bei ihrem Schaffen auf alle Schwingungen der Natur reagieren und ihrem eigenen Wesen ablauschen, was sie zu jeder Stunde tun dürfen.

Das Berufsleben gliedert sich aber auch für jeden durchschnittlichen Menschen in der natürlichsten Weise nach folgenden Abschnitten: 1. Einarbeitung in den Beruf; 2. Wanderjahre des Stellungswechsels und der Positionssuche; 3. Aufbau einer Position; 4. Ausbau der Position; 5. Stadium der Ernte und Routine; 6. Verteidigung der Position. Diese sechs Stadien werden von jedem durchschritten, der sein Berufsleben vollendet, sie dürfen – bei einem normal dahinfließenden Dasein – als ungefähr gleichmäßige Epochen gelten, die sich dem siebenjährigen Entwicklungsrhythmus des biologischen Lebens in eigentümlicher Harmonie einfügen. Obwohl einem geistigen Prinzip, nämlich den inneren Bedürfnissen des Berufs entsprungen, verraten sie damit eine enge Verwandtschaft mit dem natürlichen Ablauf des Daseins. Die drei ersten Stadien bilden den Aufstieg und führen allmählich zum Gipfel des Lebensmittags empor. Die Stadien des Ausbaus, der Ernte und der Verteidigung bereiten den fruchtbaren Nachmittag des Lebens.

Welche Beziehungen haben die Berufsstadien zu den Lebensphasen? Welche Rolle spielen sie für die Sozialtypen und welche Bedeutung kommt ihnen für die Gesellschaftsstruktur zu?

Diese drei Fragen sind eng miteinander verschlungen, so daß sie sich nur schwer getrennt behandeln lassen. Die folgende Gliederung läßt sich daher nicht streng einhalten.

b) Beziehung der Berufsstadien zu den Lebensphasen: Wir wollen uns hauptsächlich den Fall vor Augen halten, wie er bei einem mittleren oder höheren Angestellten eines Wirtschaftsbetriebes oder einem sonstigen Angehörigen der sogenannten höheren Berufe vorliegt. Er bedarf nach Abschluß seiner Berufsausbildung einer Reihe von Jahren, um sich in sein spezielles Arbeitsgebiet und das Leben innerhalb des Betriebes einzuarbeiten. Der Grundsatz gilt allgemein: die Berufsausbildung ist breit; die Berufstätigkeit ist spezialisiert. Die Berufsausbildung muß breit sein, weil nur aus der Fülle die Fähigkeit zu selbstbewußtem, d. h. verantwortungsvollem und bis zu einem gewissen Grade schöpferischem Handeln zu reifen vermag. Verantwortungsvoll soll das Handeln sein, weil es selbständig durchzuführen ist; das gilt auch von untergeordneter, beaufsichtigter Arbeit eines Laboranten, Mechanikers oder Boten. Auch dem Boten liegt eine gewisse Disposition und Verantwortung ob, seine Aufträge schnell und gewissenhaft durchzuführen. Der gehobene Vertrauensposten des Couriers zeigt, daß selbst der Beruf des Boten, ebenso wie jeder andere Beruf, höchste Auf-

stiegsmöglichkeiten in sich birgt. In der eigenen Disposition, die von jedem verlangt wird und die nicht selten zu Verbesserungsvorschlägen eigener oder fremder Arbeitsmethoden führt (betriebliches Vorschlagswesen), liegt die schöpferische Komponente. Ein solches selbstbewußtes berufliches Handeln kann aber noch nicht in der Berufsausbildung gelernt werden. Die Fähigkeit zu ihm setzt zwar eine erhebliche Sicherheit im fachlichen Können voraus, die auf der breiten gesättigten Grundlage der Ausbildung beruht. Mit den wirklichen Erfordernissen des Berufs kann jedoch grundsätzlich nur durch den Beruf selbst Vertrautheit erworben werden. Hierzu dient das erste Berufsstadium der Einarbeitung, das jeder Angehörige jedes Berufs ohne Ausnahme durchlaufen muß. Die dazu notwendige Dauer ist natürlich nicht einheitlich, sondern hängt von der Persönlichkeit des Einzelnen, ebenso wie von den jeweiligen Berufsanforderungen ab. Im Durchschnitt läßt sich das Ende dieses Stadiums ungefähr auf das Ende des zwanziger Jahre ansetzen. Es fällt mit der ersten großen Lebensäsur um das 28. Lebensjahr zusammen, die als ein Kulminationspunkt der Produktivität bezeichnet wurde, weil zu diesem Zeitpunkt alle Voraussetzungen einer künftigen Persönlichkeitsentfaltung und Schaffenszeit erfüllt sind. Es ist also festzustellen, daß nach dem Eintritt in Beruf und Leben neben der bisher stets beachteten inneren Reifezeit der Persönlichkeit, der Lebensreife, eine ebensolche berufliche Reifezeit verläuft, durch die sich der Berufsneuling an seine äußeren Anforderungen anpaßt und sie bewältigen lernt.

Das Ende der hauptsächlich reaktiven Einarbeitungsperiode und Reifungszeit wird zum Beginn einer längeren aktiven Epoche. Auf dem Zweige der Lebensphasen pflegt hier ungefähr der Termin der Heirat zu liegen, auf die zunächst eine Reihe von Jahren neuer Eindrücke und Anpassungen folgt; schließlich erfüllt sich das Leben mit dem sich immer mehr festigenden Aufbau der Familie. Dies alles vollzieht sich in einem allmählichen Aufstieg zum Lebensmittag. Parallel dazu verläuft der berufliche Aufstieg in zwei recht klar voneinander zu unterscheidenden Etappen.

Die erste Etappe dient der Suche nach der rechten Position, nach der geeigneten Entfaltungsmöglichkeit für die inzwischen erworbenen Fähigkeiten und Kräfte. Sie ist erfüllt von mannigfachem Stellungswechsel. Es sind die Wanderjahre des selbständig disponierenden Berufsschaffenden. Vielfach versucht er seine durch die Heirat neu entstandenen Gesichtspunkte und Wünsche mit seinen beruflichen Interessen durch entsprechende Wechsel, Ortsveränderungen oder Ausnutzung neuer Chancen in Einklang zu bringen. Das braucht nicht unbedingt mit einem Wechsel der Firma verbunden zu sein, wovon an sich viele Berufsschicksale zeugen. Beim Beamten äußert sich dieses

Suchen in Versetzungen, beim selbständigen Gewerbetreibenden, beim Anwalt oder Arzt sind es Experimente, Einführung neuer Methoden und Wege, Spezialisierungen nach verschiedenen Richtungen, wodurch man tastend versucht, den für sich erfolgreichsten Weg aufzuspüren. Es handelt sich hier um einen zweiten Akt von Berufswahl, die vom Beruf aus nicht mehr wie früher aus vagen Wünschen und Träumen heraus, sondern auf Grund genauer Kenntnis und Beherrschung des Faches, durch eigene pfadfinderische Spürtätigkeit durchgeführt wird. Zum anderen Teil ist allerdings auch der Stellungswechsel durch zufällige äußere Umstände bedingt: durch Konjunkturen, Krisen, natürliches Überflüssigwerden nach der Einarbeitung (es werden immer mehr Menschen vorsorglich eingearbeitet, als gebraucht werden), durch Versagen, durch Spekulationen und Fehlspekulationen. Beim Beamten denke man beispielsweise an den allgemein vorhandenen Vorrat an ausgebildeten Assessoren aller Gattungen, die erst nach längerer Wander- und Wartezeit in Etatstellen einrücken können.

Gegen die These, daß man nur durch Stellungswechsel eine geeignete Position erringen kann, werden von den Gegnern Beispiele wie dasjenige von Daimler entgegengehalten, der in seiner Firma sich vom Lehrlingen zum Generaldirektor emporgearbeitet hat. Dieses Emporarbeiten ist aber natürlich nicht etwa ein beamtenmäßiges Aufrücken von Stufe zu Stufe, sondern es gibt innerhalb jedes Betriebes eine große Anzahl Möglichkeiten, sich zu verändern, von Abteilung zu Abteilung zu springen. Dieser Wechsel bleibt niemandem erspart, bis er in die Lage gekommen ist, sich in eine ihm ganz passende Position mit allem Nachdruck und ganzer Kraft hineinzusetzen und sich hieraus eine eigene Stellung aufzubauen. In diese Lage kommt er im allgemeinen in der Mitte der dreißiger Jahre. In diesem Alter haben die meisten Menschen im Berufsleben diejenige Position erreicht, aus der sie sich nur noch durch weiteren stetigen Aufbau und stetiges Emporrücken vorwärtsbringen (dies gilt natürlich für normale Zeiten; Kriege verändern die Situation). Die jüngeren Prokuristen und Direktoren pflegen dieses Alter zu haben. Mit der Erreichung einer solchen Stellung ist das Rennen im Berufswettkampf aber noch nicht gewonnen. Niemand setzt sich in ein warmes Nest. Alles Erworbene muß man sich im Berufe stets von Grund auf neu aufbauen, um es zu besitzen. Eine neue Stellung ist allemal nur eine Chance, nach außen hin sich zu bewähren und für sich selbst das berufliche Umfeld sich passend umzuschaffen. Man muß also zum dritten Male neu anfangen und steht an der Schwelle der dritten Phase des Aufbaus einer Stellung, deren Beendigung den Höhepunkt im eigentlichen Berufsaufstieg bedeutet: Die Mittagswende, nach deren Erreichen sich der breite Strom des beruflichen Schaffens ergießt.

Die drei letzten Berufsphasen bis zur Pensionierung sind äußerlich nicht mehr so scharf voneinander unterschieden wie die ersten drei. Ebenso wie im alltäglichen Leben, im Familien- und Gesellschaftsdasein nach dem Überschreiten des Lebensmittags Lebensstil und Gewohnheiten sich zum Teil verfestigen, zum Teil auch längst verlassene alte Bahnen wieder neu einschlagen, so stellt sich auch im beruflichen Leben eine weit größere Konstanz und Gleichförmigkeit ein. Sie wird allerdings dadurch weiterhin gegliedert, daß das allgemeine Interesse, das man der Berufstätigkeit entgegenbringt, sich wandelt. Es ist deshalb berechtigt, auch für die zweite Berufshälfte drei Phasen des Stellungsausbaus, der Ernte bzw. des routinierten Handels und der Positionsverteidigung zu unterscheiden.

Die Einstellung zum Beruf ist in jeder dieser drei Phasen eine völlig andere. Im Gegensatz zu den durch klar ersichtliche Zäsuren geschiedenen drei Aufstiegsphasen vollzieht sich jedoch der Übergang der drei letzten Phasen ineinander stetig und unauffällig. Man wird es erst nachträglich gewahr, und zwar sowohl der Berufstätige selbst als auch seine Beobachter, daß die volle Berufsaktivität allmählich in eine mehr reaktive Routine übergeht, die auf Grund der sicheren Beherrschung des Gekonnten und des bestehenden Renommées noch immer blendet, bis sie schließlich in eine Verteidigungsstellung abgeleitet, die mehr durch Autorität als durch tatsächlich noch vorhandene Schlagkraft gehalten wird.

Man kann diesen Prozeß der Altersaugenveränderung vergleichen, die ebenfalls mit dem Anfang der vierziger Jahre beginnt und durch einen biologischen Verhärtungsprozeß zu einer stetig steigenden Weitsichtigkeit führt. So wächst auch in den späteren Jahren der Augenabstand von den beruflichen Phänomenen. Das Interesse für Kleinarbeit und das Detail der Ausführung weicht dem Bestreben, sich mehr planend zu betätigen und sich in der Ausführung auf Helfer zu stützen. Dies ist der mehr leitenden Position gemäß, die bis zu diesem Lebensabschnitt aufgebaut worden ist. Auch hier ergeben sich neue verlockende Aufgaben, mit dem neuen Berufsmittel des Disponierens und der Menschenführung sich Probleme zu setzen und dem eigentlichen beruflichen Entfaltungstrieb zu frönen. Die Phase des Ausbaus der Stellung ist durchaus noch als aktiv zu bewerten. In ihr vermag der Tätige, der von ihm geleiteten Abteilung, sei es in der freien Wirtschaft oder im Beamtenverhältnis, seinen eigenen Stil aufzuprägen. Er lenkt die Abteilungsarbeit in seine Richtung, paßt die Qualität der Arbeit seinen Wünschen an und verleiht dem Ganzen einen Auftrieb, wie es seiner beruflichen Sicht und seinem Typus entspricht. Er bringt seine Abteilung entweder zu größtmöglicher Ausdehnung oder peinlichster Intensivierung der Tätigkeit und erreicht es schließlich, daß

die von ihm geschaffene und ausgebildete Gemeinschaft von allein arbeitet. Sobald er dies aber selbst merkt und er sich dem Genusse rein routinemäßigen Dirigierens eines von selbst spielenden Orchesters hingibt, beginnt er auch schon überflüssig zu werden. Dieser Zustand erstreckt sich über die vorletzte Phase seines Berufslebens solange, bis es auch anderen bewußt wird, die ihm in verdeckter oder offener Form sein in langem Aufstieg erworbenes Recht an seinem Platze streitig machen. Neben einer solchen Bedrohung von außen her regt sich auch die Verantwortung und der eigene Wunsch, einen Nachfolger heranzubilden, der das Begonnene fortzusetzen imstande ist, um sich selbst dadurch im Fortbestand des eigenen Werks zu verewigen. In dieser doppelten Sorge um die eigene Existenz verfließt die letzte reaktive Phase der Positionsverteidigung, mit der das eigentliche Berufsleben seinen Abschluß findet, um in den Zustand der Ruhe, Versorgung bzw. Pensionszustand überzugehen.

c) Beziehung der Berufsstadien zu den Sozialtypen: Der geschilderte Ablauf der beruflichen Entwicklungsphasen weist in ganz großen Zügen ein Ansteigen und Absteigen der Aktivität des Handelns auf. Sie entwickelt sich zu Beginn aus tastenden reaktiven Ansätzen zu einer durch individuelle Anlage und äußere Gelegenheit bedingten, lange Zeit anhaltenden Höhe und sinkt zum Schluß wieder in die Reaktivität des Genughabens und des Ruhebedürfnisses zurück. Diese drei Phasen, die das Berufserlebnis in ganz bestimmter Weise färben, stehen in engem Zusammenhang mit den Sozialtypen des Berufs.

Die erste Bekanntschaft mit dem Beruf als etwas Neuem löst einerseits ein neugieriges Interesse und begeisterungstragenes Sichversenken in die erhaltenen Aufgaben aus, andererseits verbietet die Unsicherheit gegenüber dem Unbekannten und eine natürliche Ängstlichkeit vor dem zu bewältigenden Material, das auf einmal die ganze Nähe des Umfeldes beherrscht (man deutet sie meist vom Symptom her als Angst vor dem Versagen), jedes Abschweifen in Nebeninteressen. Beides trägt dazu bei, das Privatleben zurückzudrängen, das im Jugendlichenalter ohnehin noch nicht entwickelt ist, sondern sich selbst noch in der ersten Phase des Entstehens befindet. Das Berufliche, das durch äußere Vorbilder und Wünsche zwar nicht eigentlich bekannt ist, aber äußerlich klar verlockende Symbole darbietet, dominiert in der Regel zunächst über das Private, weil es sehr viel seltener und schwerer ist, sich in persönlicher Ich-Du-Beziehung zu finden und wahre Freundschaft zu pflegen. Eine massenpsychologische Macht wie der Beruf bindet, vor allem solange sie neu ist, weit stärker als die einzelne Persönlichkeit, deren Umrisse der reifende Mensch aus blassen Vorformen erst allmählich deutlicher gewahr wird. Bei normaler und gesunder Entwicklung gehört daher der Berufsneuling zunächst zum Typus des

reinen Berufsmenschen. Das vielgepriesene sorglose und liebesselige Jugendalter ist im allgemeinen eine noch völlig nebelhafte Situation, die bei jeder konkreten Entscheidung den beruflichen Interessen weicht. Nur ausnahmsweise herrschen in diesem Stadium andere Berufstypen vor.

Der natürliche Ausklang jedes Berufslebens ist der Übergang in das Private. Es gibt zwar Menschen, die in den Sielen sterben müssen, die nach ihrer Pensionierung mit sich und dem Leben nichts anzufangen wissen. Der Fall ist nicht einmal selten, weil sich viele Menschen in ihrer beruflichen Epoche verbraucht haben und nicht mehr die Spannkraft besitzen, der letzten Phase ihres Daseins seinen Sinn zu geben. Sie vollenden in Wirklichkeit ihre Bahn nicht bis an das Ende, sondern kümmern die letzten Jahre dahin ohne inneres Leben. Der gesättigte goldene Lebensabend, der sich im eigenen Gehäus, im Altenteil genug sein läßt, bereitet sich bei natürlicher Entwicklung in der letzten Berufsphase schon vor. Das disponierende Element dieser Epoche ist besonders dazu angetan, den Vorausblick auf jenen Schlußakkord des Lebens zu pflegen und mit der Sorge um den eigenen Nachfolger auch um die Umstellung der eigenen Arbeit in eine privatere Tätigkeit sich zu bekümmern. Der Ausdehnungstrieb der früheren Berufszeit kehrt sich in die entgegengesetzte Tendenz um, sich in sein eigenstes Reservat zurückzuziehen und Privatmensch zu werden. Der Außenstehende mag sich vielleicht darüber wundern, wenn der Chef einer Weltfirma in den letzten Jahren seines Dienstes sich von der eigentlichen Leitung der Geschäfte zurückzieht, die tatsächliche Entscheidung und Verantwortung anderen überläßt, um sich statt dessen einer stillen wissenschaftlichen Tätigkeit hinzugeben, deren Wirksamkeit nicht nach außen dringt. Eine solche Umstellung ist kein Schleifenlassen der Zügel; es ist vielmehr ein vorsorgliches Ordnen des inneren und äußeren Gleichgewichts.

In den dazwischenliegenden Phasen des eigentlichen beruflichen Auf- und Abstiegs erfolgt die allmähliche Umschmelzung des Berufsmenschen in den Privatmenschen über jeweils eine der beiden Mischformen des Korrekten oder des Protektionsmenschen, die beide Berufliches und Privates miteinander vereinen bzw. vereinigen.

Im Gegensatz zu den Individualtypen nach Jaentsch, Jung, Kretschmer u. a. und den Universaltypen nach Scheler oder Spranger, die entweder von Geburt an oder nach einem Reifungsprozeß im allgemeinen als unveränderte Merkmale den Charakter beherrschen, wechseln die Sozialtypen des Berufs einander in einem natürlichen Entwicklungsprozeß ab, der sich in die beiden folgenden Entwicklungszweige gabelt: Berufsmensch – Korrekter – Privatmensch oder Berufsmensch – Protektionstypus – Privatmensch. Sie m ü s s e n einander allerdings nicht

abwechseln, mindestens nicht in dieser Reihenfolge; denn ebenso wie es im allgemein menschlichen, biologischen wie gesellschaftlichen und kulturellen Leben Entwicklungsstörungen, Hemmungen, Unterbrechungen, Stillstand, Aufhören und Umkehr der Entwicklungen gibt, so können auch die Berufsphasen einen anderen Verlauf nehmen und in verschiedener Weise mit den Sozialtypen korrespondieren. Menschliche Frühreife läßt das Private früher im Beruf erscheinen und vermeidet den Berufsmenschen u. U. vollends. Die Entwicklung setzt dann gleich mit dem Korrekten oder mit dem Protektionstypus ein. Umgekehrt kommt es auch vor, daß gerade die drückenden und beunruhigenden Hemmungen des Spätentwicklers die Last und auch die „Wollust des Schmerzes“ des Privatlebens zu einer solchen Dominanz bringen, daß rein berufliches Streben und Wollen niemals zum Durchbruch kommt: dann haben wir den reinen Privatmenschen während der gesamten Entwicklung vor uns. Andererseits kann auch jugendlicher Leichtsinns dem Ernst zur Arbeit des Berufsmenschen erst später Platz machen. Das andere Extrem ist der vom Beruf begeisterte, sonst aber vom Leben unbefriedigte, ständig Suchende, der sich asketisch an den Beruf fixiert; er bleibt stets reiner Berufsmensch, auch wenn er längst pensioniert ist und entweder als seine eigene Karikatur den Beruf fiktiv noch spielt oder als selbstloser Ehrenmann eine noch nützliche Form beruflicher Tätigkeit ersinnt. Trotzdem kann auch er, ebenso wie der Privatmensch, alle beruflichen Entwicklungsstadien durchlaufen; nur erlebt er sie anders, als wenn er sie in der jeder Phase gemäßen Einstellung zum Beruf – in den mittleren Stadien also z. B. als Korrekter oder als Protektionstypus – durchlebte. Das Analoge gilt vom Protektionstypus und vom Korrekten, die in Ausnahmeformen sich ebenfalls über sämtliche Epochen des Berufslebens von Anfang bis zu Ende und über dieses hinaus durchhalten können.

Wenn hier von einer jeder Berufsphase gemäßen Einstellung zum Beruf gesprochen wird, so liegt darin keine Wertung. Ein Mensch, der beim Durchlaufen der einzelnen Berufsstadien sich vom Berufsmenschen zum Privatmenschen umwandelt, ist als normal zu bezeichnen; darum ist seine Entwicklung aber noch nicht vorbildlich oder erstrebenswert. Man kann jemandem, der die ganze Zeit über nur einen einzigen Typus verkörpert, nicht etwa nur aus diesem Grunde absprechen, ein vollwertiger Mensch zu sein. Derartige Fragen nach der Vollwertigkeit des Menschen oder der Natürlichkeit von Entwicklungen haben – zumindest für unsere Berufsproblematik – als müßig auszuscheiden; sie werden durch die anthropologische Betrachtung des nächsten Abschnitts eine andersartige, fruchtbare Erledigung finden.

Menschliche Vollkommenheit und Vollwertigkeit kann grundsätzlich niemals durch Zugehörigkeit zu einem Typus oder einer Wertrich-

tung, d. h. zu irgendeinem Großorganismus<sup>17</sup> erreicht werden. Dieses Prädikat entschlüpft jeder massenpsychologischen Beurteilung und kommt stets nur der einzelnen menschlichen Persönlichkeit zu. Volles Menschentum vermag sich bei einer einzelnen Individualität sowohl durch Breite (humanistische Kräfteentfaltung) als auch durch Tiefe (Mönchisches Ideal und wissenschaftlicher oder technischer Spezialist), durch ein harmonisches Mittel aus beidem (Weltmann, Gentleman), ebenso aber auch durch Extravaganz und Dekadence aller Art auszuprägen. Wer vermöchte den Stein zu erheben gegen all jene Sonderlinge in den Gelehrtenstuben, Erfinderlaboratorien, Zeitungsbüros, Kaufmannskontoren, Künstlerateliers, die auf vorgeschobenem Posten oder als anonyme Wegbereiter und Helfer sich ihr eigenes Dasein aufgebaut haben, ohne sich dabei um die Schablone irgendeiner idealtypischen Forderung zu kümmern? Mit ethischen Maßstäben läßt sich auf kultursoziologischer Ebene überhaupt nicht messen: sie sind der Bewertung der einzelnen menschlichen Individualität vorbehalten.

d) Schicksalhafte Begrenzung der Berufsentwicklung und ihre Auswirkung auf die Gesellschaftsstruktur: Es liegt daher keine Bewertung darin, wenn wir nun neben die bisher betrachteten, voll durchlaufenen Berufsstadien die verkürzten oder abgebrochenen Entwicklungen stellen. Es gibt nämlich Menschen, die über die beiden Berufsstadien nicht hinauskommen oder die bei einer der späteren stehenbleiben. Genau so ist es in der allgemeinen menschlichen Entwicklung. Auch hier durchläuft nicht jeder alle Entwicklungsmöglichkeiten, die ihm von Natur und auf Grund der jeweiligen kulturellen Gegebenheiten offen stehen. Es soll jetzt nicht davon die Rede sein, daß sich gerade bei der allgemein menschlichen Entwicklung die Reihenfolge einzelner Phasen umkehren und variieren kann. Das ist bei der beruflichen Entwicklung nur selten der Fall. Es können aber in beiden Entwicklungen ganze Phasen ausfallen oder sich stark verkürzen. In Fällen, wo der Sohn einfach das Geschäft des Vaters übernimmt, fällt beispielsweise die zweite Phase des Stellungswechsels fort, die im allgemeinen eine besonders wichtige Rolle spielt. Einarbeitung und Stellungswechsel, d. h. erstes und zweites Stadium, können sich miteinander vereinigen. Von besonderer Bedeutung ist jedoch das Stehenbleiben in der Entwicklung, das im Leben so oft beobachtet werden kann. Die Gepflogenheit der Irrenärzte, den Geisteszustand Schwachsinniger durch ein ihrem tatsächlichen geistigen Vermögen entsprechendes Kindesalter zu charakterisieren, ließe sich auch auf den sogenannten normalen Menschen ausdehnen. Man beobachtet es nicht selten, daß eine Witwe, die

---

<sup>17</sup> Zum Begriff des Großorganismus als massenpsychologische Kollektivität vgl. H. Domizlaff: Analogik. Hamburg 1947.



schon in jungen Jahren ihren Mann verlor und nicht wieder heiratet, ihr ganzes Leben lang auf der Entwicklungsstufe stehenbleibt, in der sie Witwe geworden ist. Manche Korpsstudenten legen ihre Jugendschwärmerei niemals ab und machen als „alte Herren“ den Eindruck des ewigen Jünglings. Die Beispiele ließen sich beliebig vermehren.

In der beruflichen Entwicklung verhält es sich ganz ebenso. Das Schema der sechs Berufsstadien dürfte auf nur verhältnismäßig Wenige genau zutreffen. Es gibt so viele andere Möglichkeiten, daß aus Wahrscheinlichkeitsgründen gerade dieser Normalfall verhältnismäßig selten sein muß. Im allgemeinen hat jeder Vertreter eines Berufes eine kritische Grenze, bis zu der er sich entwickelt. Sie ist teils durch die äußeren Verhältnisse, teils durch seine eigenen Kräfte und Fähigkeiten bedingt; und zwar ist es eine gegenseitige Abgestimmtheit beider Bedingungen aufeinander, die im natürlichen gewöhnlichen Falle die Berufsentwicklung begrenzt. Sprichwörtlich ist die Majorsecke in der militärischen Laufbahn. In übertragener Bedeutung gibt es diese für jeden einzelnen Beruf. Der häufigste und sozial wichtigste Fall ist der, daß die Entwicklung bereits beim Aufstieg, d. h. innerhalb der ersten drei Phasen stehenbleibt. Auch in dieser Hinsicht also hat die Mittagswende um das 42. Lebensjahr eine hervorragende Bedeutung.

Der Franzose alten Stils beispielsweise ist mit etwa 40 Jahren des Berufslebens überhaupt überdrüssig und wird Privatmensch, auf die letzten drei Berufsphasen (bzw. die 2., 5. und 6.) aus freien Stücken verzichtend. Für ihn ist das ganze Berufsleben von vornherein auf das spätere Privatleben angelegt. Anders verhält es sich mit gewissen reinen Berufsmenschen. Starke erfinderische Phantasie kann einen Entwicklungsingenieur mit einer solchen inneren Unruhe erfüllen, daß er zum Abenteurer wird. Dieser gelangt nie zu der Gelassenheit, die Früchte seines Schaffens zu ernten und sich einem mehr routinemäßigen Handeln hinzugeben; ja er bringt es nicht einmal fertig, seine Stellung auszubauen, weil er an ihr als Stelle gar nicht interessiert ist. Er ist dem Bergsteiger vergleichbar, den nicht die Aussicht lockt, sondern den die bloße Lust am Steigen und Klettern auf die Gipfel treibt. So kann man der Lebensgeschichte eines Sechzigers entnehmen, daß er überall dabei war: an der ersten Entwicklung der Bogenlampe ist er beteiligt; später wirkt er erfinderisch und aufbauend beim Kino, beim Rundfunk, beim Tonfilm mit, um an seinem Lebensabend sich um den Ausbau der Autobahnen zu kümmern, indem er eine Betonfabrik nach eigenen modernen Gesichtspunkten begründet. Das berühmteste Beispiel des immer wieder neu beginnenden Erfinders und Künstlers ist Leonardo da Vinci.

Viele, wenn nicht die meisten Menschen überhaupt, dringen nicht einmal bis zum dritten Berufsstadium des Aufbaus einer Stellung wirk-

lich vor. Das erste Stadium der Einarbeitung bleibt schlechterdings niemandem erspart, ebenso wie sich auch ein jeder in der allgemeinen menschlichen Entwicklung um die Beziehung zum Nächsten, zum einzelnen Du bemühen muß. Aber in der zweiten Phase des Suchens nach dem rechten Ankerplatz verbleiben viele zeitlebens. Ich meine jetzt nicht die seltenen Fälle notorischer Abenteurer; ich spreche von der allgemeinen Not, daß ein fester Platz nicht zu finden ist. Zu helfen, Hand anzulegen, Aufträge auszuführen ist allerorten Gelegenheit. Eigenes sich erschaffen können dagegen stets nur Wenige. Die sogenannten niederen Berufe, der Transportarbeiter, Land- und Fabrikarbeiter, der Bote, Bürogehilfe und so weiter, sind nun einmal die Berufe, die zahlenmäßig am stärksten besetzt sind und es auch sein müssen, weil sie am meisten gebraucht werden. Die Angehörigen dieser Berufsgattungen sind schicksalhaft dazu verurteilt, in der zweiten Berufsphase des Stellungswechsels zu verharren. Hierin liegt eines der wesentlichen Probleme des sogenannten Arbeiters.

Kurz folgende Bemerkung: Unter Stellungswechsel soll nicht unbedingt Firmenwechsel verstanden werden. Der Fabrikarbeiter – der männliche jedenfalls – bleibt im allgemeinen bei seiner Firma. Aber der Produktionsprozeß erfordert in vielen Wirtschaftszweigen eine ständige Umgruppierung in den Werkstätten, so daß der Aufbau „einer Position“ unmöglich wird. Gewisse Produzenten allerdings, die sich der Konjunktur anpassen müssen oder jährlich neue Fabriktypen auflegen, wie z. B. die Radioindustrie, entlassen in jedem Jahr den größten Teil ihrer Belegschaft für einige Monate, bis die Umstellung der Fabrikation erfolgt ist. Hier liegen die Verhältnisse fast so wie bei den Saisonarbeiten z. B. des Gastwirtsgewerbes, wo Positionswechsel meist auch Firmenwechsel bedeutet. Vor allem ist aber in unserem Zusammenhang bei Stellungswechsel auch an eine Veränderung in der Verwendung innerhalb ein und derselben Firma gedacht.

Vom ganzen her gesehen, d. h. in soziologischer Betrachtungsweise bedeutet die Stufenfolge der Berufsstadien eine Auswahl der Persönlichkeiten. Es bildet sich durch eine selbständige Auslese eine entsprechende soziale Gliederung heraus, die durch eine geeignete Kräfteverteilung jedem eine Möglichkeit zur Berufsbetätigung gibt. Daß grundsätzlich auch der geringste Lohnempfänger ohne besondere Ausbildung die gesamte berufliche Stufenleiter durchlaufen kann, zeigen berühmte Beispiele. Die Chance zur Weiterentwicklung ist jedem gegeben, ebenso wie die Gefahr des Scheiterns für jeden besteht. Mit dem Anwachsen der sog. höheren Berufe hat sich deshalb heutigentags allein unter der Gewalt des Gesetzes der großen Zahlen allenthalben ein geistiges und akademisches Proletariat herausgebildet. Für diejenigen, die von der Natur mit geringeren Kräften ausgestattet sind, bleiben daher

nur die unteren Stufen beruflicher Entwicklung mit den ihnen gemäßen Tätigkeiten übrig.

Es ist daher falsch, das Problem des sog. Arbeiters als solches isoliert zu betrachten und dabei von dem Phänomen einer Arbeiterklasse auszugehen. Betrachtet man die Arbeiterfrage in der angedeuteten Weise als Entwicklungsproblem, so sieht man, daß der Arbeiter sein Schicksal mit anderen teilt, die an sich nicht zur Arbeiterklasse gehören und ihr Dasein nicht in der Fabrikhalle verbringen. Aus dieser Sicht ergeben sich praktische Konsequenzen für die Arbeiterfrage, deren Weiterverfolgung jedoch über den Rahmen der vorliegenden Abhandlung hinausgehen würde.

Vom Einzelnen aus gesehen darf auch den niedrigsten Entwicklungsstufen ein eigener Sinn und Wert zuerkannt werden. So, wie Goethe von der eigenen Sinnhaftigkeit spricht, die jeder menschlichen Entwicklungsstufe, auch dem Kindes- und dem Jünglingsalter zukomme, hat auch der noch in den Wanderjahren des Berufes Verharrende Anspruch darauf, vor anderen wie vor sich selbst als vollwertig zu gelten, sofern seine Persönlichkeit in allgemein menschlicher Hinsicht dieses Prädikat verdient. Jugend ist nicht bloß Vorstufe des Erwachsenen, sondern Kinder haben Anspruch darauf, sich in ihren Grenzen voll auszuleben, und man verhilft ihnen gern dazu. Sie selbst fühlen sich in ihrer Situation wohl und nicht bedauernswert, obgleich ihnen selbstverständlich der Abstand vom Erwachsenen bewußt ist. Dabei ist dieses Bewußtsein freilich ein kindliches und nicht mit dem Abstandsbewußtsein zu verwechseln, das der Erwachsene vom Kinde hat. In analoger Weise kann und sollte auch das Arbeitertum als eine kindliche Berufsphase aufgefaßt werden, die über sich selbst nicht hinauszuwachsen vermag: sie trägt ihre Selbstrechtfertigung in sich. Deshalb kann auch auf dieser Stufe jede der vier Sozialtypen des Berufes angetroffen werden; denn wenn die Reihe der Berufsstadien nicht voll durchlaufen wird, muß u. U. auf einer einzigen Stufe sich der ganze Wandel vom Berufsmenschen zum Privatmenschen abspielen.

Drei hauptsächliche Gliederungen durchziehen also das Berufsphänomen und bedingen gemeinsam die Einstellung, die der Einzelne zu seinem Beruf hat, und die Beurteilung, die andere ihm angedeihen lassen: erstens die Sozialtypen des Berufsmenschen, des Privatmenschen, des Protektionstypus und des Korrekten; zweitens die Berufsphasen, wie sie der allgemein menschlichen Entwicklung ungefähr parallel laufen und für deren Durchlaufung grundsätzlich der Weg einem jeden offensteht; drittens die schicksalhafte Begrenzung der beruflichen Entwicklung bis zu einem für die Persönlichkeit charakteristischen Grenzstadium. Die gegenseitige Durchdringung und teilweise wechselseitige Beeinflussung dieser drei Leitgedanken läßt eine weit-

gehende Mannigfaltigkeit individueller Ausprägungen des Berufsgedankens zu.

### 3. Die objektiven Phasen der Betriebsausdehnung

Der Wirtschaftsbetrieb, in dem sich das Berufsleben des Einzelnen abspielt, steht als Ganzes in einem analogen Prozeß wie die soeben analysierte Berufsentwicklung des Einzelnen. Der Betrieb macht ebenfalls Stadien der Ausdehnung und des Verfalls durch und zeigt sich in dieser Hinsicht als ein großorganisches Lebewesen. Vielfach ist hier die Entwicklung ins Große gesteigert, indem sie sich über mehrere Generationen hinzieht. Mindestens der Abstieg eines soliden alten Unternehmens erstreckt sich im allgemeinen über längere Zeiträume. Den verhältnismäßig kurzen Abstieg und Verfall eines Kaufmannshauses im Verlaufe zweier Generationen schildert beispielsweise Thomas Mann in seinen *Buddenbrooks*. Der Aufstieg jedoch knüpft sich im allgemeinen an die Initiative einer Persönlichkeit, die die Firma begründet und mit ihrem eigenen individuellen Aufstieg emporreißt. Es vollzieht sich also in diesem Falle gleich zu Anfang ein Aufschwung in beträchtliche Höhe, an den sich in wenigen glücklichen Fällen weitere Auftriebe in noch größere Höhen hinauf unter den erfolgreichen Händen geeigneter Nachfolger anschließen. Wie überall in der Natur, so geht auch hier ein schnelles Wachstum des Stammes und ein reiches Treiben der Blüten dem langsamen Reifungsprozeß des voll ausgebildeten Lebewesens voraus. Auch das sonstige künstlerische und kulturelle Leben beherrscht diese Gesetzmäßigkeit. Goethe weist beispielsweise auf dem Gebiete der Medaillenkunst darauf hin, daß auch hier dieses Gesetz sich bestätige: die Idee einer Kunstgattung, im Beispiel das Urbild der Medaille, ist in ihrer höchsten und reinsten Ausprägung bereits am Anfang emporgeschossen und bildet die ständige Orientierung und den befruchtenden Impuls für die anschließende Epoche langsamer Ernte und späteren Verfalls. Die Existenz steht also als Schöpfungsakt am Anfang jedes Prozesses, der erst die Entfaltung der ursprünglich gestifteten Möglichkeiten vollzieht (Weidenbach<sup>18</sup>).

Wie vollzieht sich der erste schnelle Auftrieb des Wirtschaftsbetriebes und in welcher Beziehung steht er zur Entwicklung seiner Glieder? Wenn eine kleine Firma unter der Initiative ihres Unternehmers ihren Ausdehnungsvorgang einleitet, so ergeben sich auch für alle beteiligten Mitglieder Chancen für ihre persönliche berufliche Weiterentwicklung. Analog zu Schopenhauers rollender Kugel als Bild menschlichen Alterns kann man die Entwicklung eines Betriebes dem Fall eines Wassertropfens vergleichen, der unter dem Einfluß der

<sup>18</sup> O. Weidenbach: *Ethos contra Logos*. München 1948.

Schwerebeschleunigung sich ständig verlängert, bis er in zunächst zwei und bei wiederholtem Spiel in mehrere Teiltropfen zerreißt. So bilden sich bei der Entwicklung des Betriebes allmählich einzelne Teilzellen, Abteilungen und Unterabteilungen aus, die jeder ihren eigenen Kopf verlangen, dem sich von außen neu hinzukommende Helfer angliedern. Dies erfolgt im allgemeinen in mehreren Schüben, d. h. – um mit Leibniz zu reden – in Form einer „stufenweis stetigen“ Entwicklung.

Das Wachsen des Betriebes zeigt jedoch deutlich, daß die Chance allein noch keine Garantie für beruflichen Erfolg einschließt. Abgesehen davon, daß jeder Betrieb in hohem Maße auf die persönliche, fast willkürliche Initiative der einzelnen Betriebsmitglieder, vor allem der Vorarbeiter und Leiter der kleineren und größeren Gruppen gestellt ist, muß nämlich beachtet werden, daß die persönliche Initiative der Einzelnen noch ihrem jeweiligen eigenen Entwicklungsgesetz unterliegt: dieses muß mit dem Rhythmus des Ganzen übereinstimmen, wenn der Einzelne mit der Ausdehnung des Betriebes Schritt halten will. Einige müssen in ihrer übersprudelnden Gangart gezügelt werden, während anderen die neu entstehenden Aufgaben über den Kopf wachsen. Ein Abteilungsleiter z. B., der im Anfangsstadium eine erfolgreiche Stütze des Unternehmens war, ist noch gerade dazu imstande, den Aufbau seiner Abteilung auf das Fünffache ihres Bestandes mit Erfolg durchzuführen. Der dann notwendige Ausbau, durch den die neu eingestellten Hilfskräfte nun fruchtbar gemacht werden müßten, entgleitet jedoch seiner Hand, so daß er sich sofort in eine Verteidigungsposition zurückgedrängt sieht. Er ist also genötigt, die vierte und fünfte Phase seiner eigenen Berufsentwicklung zu überspringen, wenn er es nicht vorzieht, die Firma zu wechseln, um in kleinerem Rahmen die ihm gemäße Gangart fortzusetzen.

Von seiten der Firma oder, besser gesagt, von seiten der Betriebsleitung ist die Labilität, in der sich die Betriebsangehörigen infolge der Entwicklung des Betriebes befinden, erwünscht. Zwar muß sich der Unternehmer auf einen gewissen Stand von Gefolgsleuten stützen; denn diese sind Träger des Ausdehnungsprozesses und müssen von außen neue Kräfte zur Unterstützung heranziehen. Aber andererseits ist jedes einzelne Glied eines Betriebes ersetzbar. Wenn dem einzelnen ein Höchstmaß an Freiheit gelassen wird, sich sein eigenes Umfeld nach Belieben zu gestalten, so fördert das zugleich mit dem eigenen Arbeitseifer und der Hingabe an die eigenen Ziele auch den Konkurrenzkampf innerhalb der Firma. Durch diesen ist eine beträchtliche Wahrscheinlichkeit gegeben, daß der jeweils für den Betrieb Brauchbarere den weniger Tüchtigen verdrängt. Es tritt auf diese Weise eine ähnliche Selbstauslese ein wie beim Gesellschaftsaufbau eines Volk Körpers.

Es ist gewiß, daß einer natürlichen Kräfteverteilung das Protektionsprinzip zunächst widerspricht, aber dieses hat an der Betriebsausdehnung und der subjektiven Berufsentwicklung seine Grenze. Ein Betriebsführer oder irgendein leitender Angestellter gibt seinen Freunden und Verwandten durch Protektion eine erhebliche Chance: Der Protegierte wird in eine scheinbar für ihn passende günstige Stellung gesetzt. In dieser muß er sich aber bewähren, und zwar nicht nur fachlich, sondern auch im persönlichen Zusammenwirken mit seinen Kollegen, die dem Betriebsführer ebenfalls wichtig sind. Es kommt nur selten, auf die Dauer höchstens ausnahmsweise vor, daß ein ganz Unfähiger auf einem maßgeblichen Posten aus bloßer Protektion gehalten wird. Wenn ein Prokurist, der in einem mittelgroßen Betriebe seinen Aufgabenbereich mit völliger Sicherheit beherrscht, den Anforderungen des vergrößerten Unternehmens nicht mehr gerecht zu werden vermag, so finden sich stets andere aktive Kollegen oder Abteilungsleiter, die ihm sein Ressort beschneiden und ihm ganze Abteilungen und Aufgabenbereiche abgraben. Die Geschäftsleitung läßt dies allemal geschehen, weil sie weiß, daß das natürliche Sichumgruppieren des Betriebes ihren Zielen den größten Nutzen bringt. Ein Protegierter, an dem die Geschäftsleitung aus verwandtschaftlichen Gründen interessiert ist, kann trotzdem auf andere Weise gehalten werden; es gibt in einem größeren Unternehmen stets eine Position, die gutes Ansehen verleiht, ohne daß in ihr Unheil anzurichten ist und auf die sich ein solcher Mann abschieben läßt.

So wesentlich mindestens für den Berufsmenschen, bis zu einem gewissen Grade aber auch für die anderen Berufstypen das eigene Prestige ist, mit dem er seine Position umgibt, so unwichtig ist dieser Gesichtspunkt für die darübergeordnete entscheidende Stelle, im letzten Falle also die Betriebsleitung. Selbstverständlich kommt es auch ihr darauf an, durch Aufrechterhaltung von Ordnung und Disziplin den Betriebsorganismus zu schützen. Sie wird deshalb grundsätzlich zunächst die Partei des Vorgesetzten gegenüber der des Untergebenen einnehmen. Für sie sind aber Schwierigkeiten, die ein Abteilungsleiter mit seinen Untergebenen hat, Symptom für dessen Tüchtigkeit oder Untüchtigkeit. Es besteht deshalb jederzeit die Bereitschaft, personelle Umgruppierungen im Betriebe vorzunehmen. Diese Umgruppierungen werden nicht von oben dekretiert, sondern man läßt sie sich von selbst entwickeln und herausbilden und sanktioniert nachher den Tatbestand. Diese personellen Umgruppierungen haben entsprechende Umordnungen der Betriebsorganisation zur Folge. Die Abteilungen werden so zusammengeschlossen, daß die beste Gewähr für eine gute personelle Zusammenarbeit gegeben ist, aus der sich dann auch die besten sachlichen Leistungen ergeben. So steht ein Betrieb

unter dem Zeichen ständigen Fluktuerens; es wird dauernd auch räumlich „umgezogen“, nicht rentable Betriebszweige werden aufgelöst zugunsten anderer, die eine um so größere Ausdehnung erfahren. Der freie Wirtschaftsbetrieb ist niemals ein statisches Gefüge, sondern ein dynamischer, in dauernder Umwandlung begriffener Organismus.

Die Einheit des Betriebes ist daher ebenso problematisch wie die Einheit der einzelnen menschlichen Persönlichkeit und des Charakters. Die Kontinuität ist trotzdem bei einem Betriebe auch über die Generationen hinaus vorhanden. Mit Recht spricht daher bereits Friedrich List<sup>19</sup> von einer Werkfortsetzung über das individuelle Leben der ursprünglichen Gefolgschaft hinaus. Mit Recht darf daher auch beispielsweise das Warenzeichengesetz in Deutschland verlangen, daß das Warenzeichen am Betriebe hängt, wobei der Betrieb als personelles Gebilde und nicht als juristische Person aufgefaßt wird. Das Warenzeichenrecht kennt die Frage nach der Betriebstradition, die durch irgend etwas konkret Persönliches gegeben sein muß: es kann entweder in den Menschen selbst oder einem erkennbaren Teil der Gefolgschaft oder in von Menschen benutzbaren Gebäuden oder Maschinen bestehen. Auf die Entwicklung des Betriebes trifft also der bekannte, auch von Leibniz angeführte Vergleich der Kontinuität der Persönlichkeit mit der inneren Einheit eines Schiffes zu, das so weitgehend im Laufe der Zeit renoviert wird, daß keine Planke und keine Schraube mehr von dem ursprünglichen Schiff vorhanden ist. In einem solchen Renovierungsprozeß befindet sich der Wirtschaftsbetrieb ständig. Ein Beamtenapparat wirkt verglichen mit ihm statisch, obgleich auch hier selbstverständlich eine immerwährende, wenngleich sehr viel langsamere Erneuerung stattfindet.

#### 4. Einheit von betrieblicher und persönlicher Entwicklung

Der Vorrang der personellen Gliederung des Betriebes vor der sachlich arbeitstechnischen, die Wechselbeziehung zwischen betrieblicher Ausdehnung und Berufsentwicklung der Gefolgschaftsmitglieder, schließlich die Entsprechung der Berufsstadien mit den Phasen persönlicher Entwicklung zeigen die enge Verflochtenheit subjektiver und objektiver Berufsbelange mit den persönlich menschlichen. In jedem Augenblick, in dem der Einzelne oder der Betrieb in eine neue Entwicklungsepoche eintritt, bietet sich erneut die Situation, in der alles miteinander umgeschmolzen wird, wo innerhalb der Abteilungen Umgruppierungen erfolgen, unter den engsten Mitarbeitern Entschei-

<sup>19</sup> F. List: Wesen und Wert einer nationalen Gewerbeproduktivität. Neudruck in: Sozialökonomische Texte, herausg. v. A. Skalweit. Frankfurt a. M. 1946. S. 38.

dungen ausgetragen werden, die zu Ungerechtigkeiten, Bevorzungen und Schädigungen führen. Hier wird der Wettstreit mit Gruppen, der die kühle, an sich unpersönliche Luft des reinen Berufs- und Betriebslebens erfüllt, gleichsam zum Nahkampf von Konkurrent gegen Konkurrent, der sich vom Wettstreit mit Personen, wie er das Privatleben ausmacht, nur noch der Tendenz nach, nicht aber in der Wirkung und der persönlichen Erschütterung unterscheidet.

Der Außenstehende sieht einen Betrieb meistens nur als ein eingefahrenes, in sich fest und unabänderlich gefügtes Uhrwerk, das mit imponierender Gleichförmigkeit seinen seelenlosen Gang ausführt; die inneren Spannungen und das menschliche Leben, die diesen Gang erst auslösen und ständig unterhalten, übersieht er dabei. Jede geschäftliche Chance ist gleichzeitig eine solche der Freundschaft und umgekehrt. Die vorliegende Untersuchung kann nur die Fäden des bunten Gespinnstes abstrahierend auseinanderlegen und das Ganze bald von außen, bald von innen zu beleuchten versuchen. Wir alle, die wir im Berufe stehen, sind uns nur selten klar bewußt, wo im einzelnen die feine Linie zwischen Beruf und Privatleben verläuft, wo wir in Anerkennung und Ablehnung des Anderen sachlich oder persönlich urteilen. Oft genug wird kaltblütiges, rücksichtsloses Eintreten für berufliche Erfordernisse im tiefsten Grunde durch rein persönlichen Ehrgeiz und Trieb diktiert, während u. U. wirkliche berufliche Pflicht gerade ein sorgliches, behutsames Eingehen auf seelische Nöte des einzelnen Gefolgschaftsangehörigen erheischt. Protokolle einer Betriebspsychologin, die die Wichtigkeit mitmenschlicher Beziehungen für das reibungslose Zusammenspiel der innerbetrieblichen Kräfte beleuchten, lese man bei Erika Hantel<sup>20</sup> nach.

## *II. Sinn des Berufs als immanenter Sinnzusammenhang des Betriebes*

### **I. Der betriebliche Sinnzusammenhang**

Die berufliche Situation jeder Entwicklungsstufe ist durch ein ewiges Lavieren zwischen Beruf und Privatleben charakterisiert. Der Mensch befindet sich stets im Wettstreit mit beruflichen Gruppen und einzelnen privaten Personen und sucht in der ständigen Spannung zwischen Berufs- und Privatleben ein versöhnliches Gleichgewicht seiner Persönlichkeitsentfaltung nach innen und nach außen zu finden. An Hand der vier Sozialtypen des Berufs wird freilich offenbar, daß dieses Gleichgewicht niemals in einer Person realisiert ist, sondern

<sup>20</sup> E. Hantel: *Verborgenes Kräftespiel; Seelenpflege in der Industrie*. Stuttgart 1947.



sich in zwei polare Paare von Typen auseinanderlegt. Es vermag niemand die volle Freiheit seines Handelns zu behaupten und auszunutzen: sie entgleitet einem jeden nach der einen oder anderen Seite eines Sozialtypus. Dies hat zur Folge, daß das umgreifende Sinngefüge des Berufes von keiner gleichförmigen Harmonie durchherrscht ist, sondern immerwährend vom Ausgleich der entstehenden Spannungen durchblutet wird. Berufsmensch, Privater, Protektionstypus und Korrekter prallen im Nebeneinander der verschiedenen Berufsstadien der individuellen und betrieblichen Entwicklung verständnislos aufeinander, suchen einen Ausgleich, werden zu Kompromissen gezwungen, gelangen zu Überwältigungen und bewirken so die innere Dynamik des in ständiger Umwandlung begriffenen Berufsphänomens. Noch erheblich bereichert wird das Gesamtbild durch die vielen zeitlichen Verschiebungen dieser Polaritäten im Flusse der verschiedenen subjektiven und objektiven Entwicklungsstadien.

Die Berufssituation anthropologisch erhellen, heißt den Anteil dieser heterogenen Kräfte am Leben des beruflichen Betriebes zu erkennen und als zweckvoll zu deuten. Es handelt sich mit anderen Worten darum, einen immanenten Sinnzusammenhang des einzelnen Betriebes zu suchen, in dem die verschieden gearteten Berufstätigen zur Werkgemeinschaft vereinigt sind. Es wird damit versucht, die Sinnfrage des Berufs nicht von den verschiedenen Berufsgattungen her aufzurollen, sondern von der heutigen Situation der betrieblichen Wirtschaftsgliederung aus.

In der alten Zeit der Stände, des deutschen mittelalterlichen Innungswesens und der älteren Handwerksbetriebe erhielt jeder Beruf seinen Sinn unmittelbar durch das spezifische Berufsethos und die Berufsehre des Handwerkers, des Kaufmanns, Arztes, Anwalts usw. Wie weit diese Gesichtspunkte auch heute noch eine Rolle spielen, wie weit auch der immanente Sinn eines Fabrikbetriebes historisch bedingt und begrenzt ist, gehört einer historischen Betrachtungsebene an, die hier nicht betreten werden soll. Das gleiche gilt von religiösen Sinngebungen der Berufsarbeit, wie wir sie in der abendländischen Welt sowohl dem Mönchswesen als auch dem Protestantismus in lutherischer oder calvinischer Ausprägung verdanken. Tatsache ist, daß der religiöse Sinn des Berufes heute verloren gegangen ist<sup>21</sup>, ebenso wie die ständische Berufsauffassung aufgehört hat zu bestehen<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Vgl. M. Weber: Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. Ges. Aufs. zur Religionssoziologie. Tübingen 1920.

E. Rosenstock: Die Verklärung der Arbeit. In: Rosenstock und Wittig: Das Alter der Kirche. Berlin 1928. II. Bd.

<sup>22</sup> W. H. Riehl: Die bürgerliche Gesellschaft. 10. Aufl. 1907.

So oft heute die existenzielle Frage nach dem Sinn des Lebens gestellt wird, findet sich ein jeder mit der Antwort auf sich selbst gestellt. Der Sinn des Lebens besteht für uns Heutige darin, dem Leben einen Sinn zu geben. Nicht jeder hat die Kraft, diese Aufgabe zu erfüllen. Besitzt sie überhaupt jemand für sich allein? Diese Frage ist müßig, weil wir alle nur in Gemeinschaften existieren. Wer die Kraft einer Sinnggebung nicht besitzt, kann durch die Gemeinschaft zur Sinnfähigkeit geführt werden. Ein jeder wächst mit der Persönlichkeitswerdung aus seiner Urgruppe gleichzeitig in Gemeinschaften hinein und wird von vorgeformten Sinnzusammenhängen aufgenommen, die sich ihm als Werte präsentieren; ihm wird sein eigenes Streben überhaupt erst bewußt, wenn es bereits in eine bestimmte Wertrichtung eingelenkt ist. So verhält es sich auch mit dem Eintritt in den Beruf und der späteren Entfaltung in ihm. Dieser Vorgang vollzieht sich im Betrieb, der ebenfalls einen vorgeformten, immanenten Sinnzusammenhang darbietet und somit eine berufliche Wertrichtung festlegt. Alles, was der Verwirklichung dieses Wertes dient, mag er Gefolgschaftstreue, Pflichterfüllung, Aufgehen in der gestellten Aufgabe, Mitarbeit und Förderung der Firmenbelange heißen, hat einen Sinn, steht im Sinnzusammenhange des Betriebes.

In dieser Bedeutung kann man davon sprechen, daß sich in dem Gefolgsmann mit dem Hineinreifen in den Beruf gleichzeitig eine Sinnfähigkeit bildet, d. h. die Fähigkeit, in gewissen Grenzen selbst seinem Beruf einen Sinn zu geben. Ihm verbleibt dabei die Freiheit, je nach seiner inneren Triebkraft, der Stärke seiner aus unbewußter Quelle stammenden Schwungkraft sich bei der Wahl des Betriebsdogmas mehr reaktiv dem bestehenden Gefüge unterzuordnen oder im Rahmen der Möglichkeiten das Betriebsgefüge in seinem eigenen „Sinne“ umzuformen und seinem Willen unterzuordnen. Da außerdem berufliche und persönliche Entwicklung je nach den verschiedenen Sozialtypen mit einer gewissen Wahlfreiheit aufeinander abzustimmen sind, so verbleibt ein verhältnismäßig breiter Spielraum für die Mannigfaltigkeit von Sinnauffassungen, mit denen die Betriebsangehörigen ihrem Betrieb gegenüber treten. Wer um Schlag fünf Uhr nach Hause geht, verrichtet seine Arbeit neben dem, der bis Mitternacht Überstunden macht. Jeder von beiden rechtfertigt sein Verhalten durch eine völlig verschiedene subjektive Sinnauffassung, die sein berufliches Handeln leitet. Trotzdem stehen ihre beiden Handlungsweisen in einem objektiven Sinnzusammenhang des Betriebsganzen.

Das vorliegende berufsanthropologische Problem ist bei dieser Sachlage folgende Frage: Setzen wir voraus, daß der einzelne in gewissen Grenzen die Freiheit besitzt, dem Beruf von sich aus einen subjektiven Sinn zu geben und dementsprechend zu handeln; wie ist dann

ein objektiver Sinnzusammenhang des Betriebsganzen möglich, in dem die heterogenen Teilkkräfte seiner Glieder zweckvoll zusammenwirken? Für eine massenpsychologische Betrachtung würde das Problem bestehen: Wie vermag aus den widerstrebenden, individuellen Kräften seiner Glieder das Betriebsganze überhaupt zusammenzuhalten? Die berufsanthropologische Fragestellung führt den Gedanken weiter: wie läßt sich unter der Idee der Sinnhaftigkeit „Verworrenes beherrschend binden“<sup>23</sup> und der Betrieb als Selbstzweck verstehen?

## 2. Das betriebliche Zusammenspiel der verschiedenen Sozialtypen.

Es waren vier verschiedene Sozialtypen unterschieden worden, die jeder eine grundsätzlich andere Einstellung zum Beruf haben. Sie seien noch einmal kurz skizziert: erstens der reine Berufsmensch, dem das eigene Prestige, das gleichzeitig auch das betriebliche Prestige ist, zum Selbstzweck geworden ist; zweitens der Privatmensch, der sich in der anonymen Masse seiner Umgebung selbst als anonymer Teil verbirgt, um innerhalb des Betriebes ein auf freundschaftlicher Geselligkeit beruhendes Privatleben zu entfalten, soweit dies im Rahmen seiner beruflichen Pflichten möglich ist; drittens der Korrekte, der den Dienst jeweils scharf von allen privaten Anliegen trennt, obgleich auch bei ihm sich oft genug die private Sphäre räumlich und zeitlich in die berufliche Sphäre hineinerstreckt, wie auch umgekehrt innerhalb seines privaten Daseins bis zu einem gewissen Grade berufliche Belange auftauchen; viertens der Protektionstypus, für den Berufs- und Privatleben identisch sind, der bei jeder geschäftlichen Unternehmung gleichzeitig eine menschlich private Seite miterlebt. Fragen wir uns, wie ein Betrieb aussehen würde, wenn nur einer dieser Typen vorhanden wäre, oder aber, wenn einer von ihnen fehlte, um zu erkennen, welche positiven und negativen Faktoren jeder von ihnen zum Berufsleben beisteuert.

Man könnte meinen, der reine Berufsmensch sei eigentlich dazu geschaffen, das Berufsleben zu tragen, und ihm werde durch das Hinzutreten der anderen Typen seine Absicht und sein Werk nur verdorben. In der Tat ist es nicht zu leugnen, daß dem Berufsmenschen Fortschritt, Erfolg und Unternehmungsgeist zu verdanken sind. Gerade bei Erfindern trägt das Berufsmenschentum sichtbarste Früchte (nicht alle Erfinder sind Berufsmenschen, es gibt z. B. Gelegenheitserfindungen). Fragen wir aber nach den Mitteln, mit denen ein Erfinder seine Ideen durchsetzt, oder ein Sachbearbeiter seinen überschäumenden Arbeitseifer bewährt, so zeigt es sich, daß er dazu allemal auf die Zu-

<sup>23</sup> Hugo v. Hofmannsthal: Der Tor und der Tod. Schlußworte.

zusammenarbeit mit anderen, d. h. mit Kollegen, Untergebenen und Vorgesetzten angewiesen ist. Das, womit der Berufsmensch seine hohe Qualität der bedingungslosen Hingabe an seine Arbeit bezahlt, ist seine Seele, die er gegen persönliche Kälte und Unfähigkeit zur Gemeinschaft tauscht. Berufsmenschen allein wären niemals fähig, eine Gemeinschaft zu bilden, d. h. irgendeinen Betrieb aufzubauen und über eine tragbare Zeit durchzuhalten. Ein Berufsmensch, der selbst kein Privatleben besitzt, arbeitet zwar unaufhaltsam und energisch wie eine Maschine. Aber es wird zu oft vergessen und in soziologischen Darstellungen übersehen, daß eine Maschine am Leben der Benutzer teilhat; sie bedarf nämlich der Pflege und Wartung durch den Menschen wie eine Pflanze. Eine Maschine, die nicht ständig geölt und geputzt wird, rostet und verdirbt im allgemeinen in wenigen Wochen. Deshalb ist auch der Berufsmensch auf eine andersartige Umgebung angewiesen, die seine eigenen Fehler nicht besitzt. Ein berühmtes Beispiel kann hier nur angedeutet werden. Drei hervorragende Vertreter des Berufsmenschentums, die als führende Ingenieure eine der modernen Techniken begründet haben, vermochten die Früchte ihres Schaffens nicht auszuwerten, weil sie in ihrer Dreimanngesellschaft einander zu gleichartig waren und infolgedessen nach kurzer, sehr fruchtbarer gemeinsamer Erfinderzeit in Zwist gerieten. Dieser psychologische Tatbestand ist der tatsächliche Grund dafür, daß die Patente einer der wichtigsten deutschen Erfindungen zum großen Teil in ausländische Hände übergegangen sind<sup>24</sup>.

Versuchen wir es mit dem Korrekten. Können lauter Korrekte eine Gemeinschaft bilden? Die strenge Trennung von Dienst und Privatleben garantiert fraglos eine temperierte Stimmung, die jeden leidenschaftsgebundenen Hader ausschließt. Der Korrekte wird nicht so leicht über das Ziel hinausschießen und sich in sein Prestige verrennen. Er hält Ordnung und Disziplin im Betriebe und ist im allgemeinen ein vorbildlicher Vorgesetzter wie auch ein tadelloser Untergebener und Helfer. Das Zusammenleben von lauter korrekten Kollegen ist zwar erträglich. Es wird aber stets von einer solchen Kühle beherrscht, daß sich die gegenseitigen Unterstützungen nur auf ein Mindestmaß des Notwendigen beschränken. Der Korrekte kennt keinen Neid gegenüber dem Mächtigeren; er nimmt aber auch keine Rücksicht auf den Schwächeren. Er hat ein bloßes Rechtsverhältnis zu beiden und weiß Abweichungen nicht zu überbrücken, die durch Krankheit, Urlaub, Arbeitsüberlastung, Irrtum oder Mißverständnisse den Betrieb stören. Wer mit ihm im beruflichen Tages- und Entwicklungsrhythmus nicht Schritt hält, wird schonungslos beiseite gestoßen. Die scharfe Trennung,

---

<sup>24</sup> Erfindung des Tonfilms.

die der Korrekte zwischen Dienst und Privat, d. h. zwischen seinen offiziellen Obliegenheiten und seinem menschlichen Gefühl zieht, befähigt ihn zwar dazu, in der Zusammenarbeit mit anderen einen rechtlich einwandfreien Zustand aufrechtzuerhalten; auch in eine organische Einheit läßt er sich einbauen; er ist aber nicht dazu imstande, eine solche nur mit seinesgleichen zu erzeugen; wohlgemerkt, eine „organische“ Einheit, die Tönnies als Gemeinschaft bezeichnet zum Unterschied von der Gesellschaft, die reine Zweckschöpfung ist. Der Korrekte ist in dieser Sprechweise das Musterbeispiel eines Gesellschaftselements. Eine Gemeinschaft dagegen läßt sich aus diesem Typus ebenso wenig bilden, wie aus dem Berufsmenschen, der überhaupt Einzelgänger ist.

Den eigentlichen Kern einer Gemeinschaft bildet der Protektionstypus. Er bringt den menschlichen und sozialen Aufschwung in einen Betrieb. Durch seine Leidenschaft, mit der er sich sowohl persönlicher als auch sachlicher Aufgaben annimmt, erfüllt er seine Umgebung mit Wärme. Sie ist freilich nicht immer wohltuend, weil neben der gütigen oder auch bevorzugenden Behandlung im gleichen Maß die negativen Seiten menschlicher Leidenschaften wie Mißgunst, Neid und Haß in Erscheinung treten. Auch die Unbeständigkeit und Laune dieses Typus gefährdet das Ganze. Aber ohne eine Reihe personeller Stützpunkte, die freundschaftlich miteinander verbunden sind und auch ihrer Umgebung von ihrem Naturell mitteilen, ist eine Gemeinschaft nicht denkbar. Diese Menschen bilden das Gerüst für die Gemeinschaft. Sie sind die Quellpunkte, die sowohl sich selbst als auch anderen immer wieder Chancen geben, sich zu entfalten und etwas zu leisten. Der Protektionstypus ist in manchen Fällen der bessere Vorgesetzte sogar als der Korrekte. Er stellt an den Anfänger die geringeren Anforderungen und fördert ihn, wenn er ihm gütig gesonnen ist, mehr als jener.

Der Protektionstypus setzt sich ein und wagt mit seiner ganzen Persönlichkeit, weil für ihn nicht nur abstrakte Werte auf dem Spiele stehen, sondern stets sein eigenes Wohl und Wehe mit in der Wagschale liegt. Er ist an Stoßkraft dem Korrekten überlegen und dem Berufsmenschen ebenbürtig. Sie wirkt sich bei ihm freilich auf anderer Ebene aus; an fachlichem Können und sachlicher Arbeitsbewältigung ist er diesem – bei an sich gleicher Höhe der Begabung und Energie – nicht gewachsen. Dafür überbrückt er die Härten und persönlichen Taktlosigkeiten des Berufsmenschen. Der Protektionstypus vermag mit jedem auszukommen. Er kann dem Vertreter jedes anderen Typs wie auch dem seines eigenen Freund sein, sei er Kollege, Vorgesetzter oder Untergebener. Er kann allerdings auch umgekehrt zu jedem in Feindschaft geraten. Hier liegt seine empfindliche Schwäche. Ein Betrieb aus bloßen reinen Protektionstypen würde sich ebensowenig halten wie

ein Betrieb aus Berufsmenschen oder Korrekten. Die gesunde Anlage zu einer menschlich warmen und zugleich persönlich erfrischenden Betriebsatmosphäre würde hier durch überhandnehmende Ungerechtigkeit, sachliche Unbeständigkeit und persönliche Laune wieder vernichtet.

Die Ungerechtigkeit des Protektionsmenschen wird durch die Strenge des Korrekten gezügelt und seine Unbeständigkeit durch die unermüdete Arbeitskraft des Berufsmenschen ausgeglichen. Der Protektionsmensch ist aber den anderen nicht nur durch seine größere Gewandtheit angenehm und nützlich, selbst sein Neid und seine persönliche Eitelkeit – die nicht mit den fachlichem Ehrgeiz entspringenden Starrallüren des Berufsmenschen zu verwechseln ist – dienen dem Ganzen und werden von einem klugen Unternehmer oder sonstigen Vorgesetzten für seine Personalpolitik ausgenutzt. Der Neid ist das natürliche Desinfektionsmittel im Nährboden eines Betriebes, das alle persönlichen oder gar unlauteren Wucherungen seitens der Kollegen, das überschießende Strebertum und jedes Heraustanzen aus dem großen massenpsychologischen Strudel lähmt und ertötet oder in eine Entfaltungsrichtung umbiegt, die erlaubt ist und das Ganze fördert.

Weil die Fabrik kein Maschinenpark, sondern eine menschliche Gemeinschaft ist, verbindet sie alle Vorteile menschlicher Großmut mit allen Nachteilen menschlicher Niedertracht. Der Protektionstyp vermag diese gewaltigen Spannungen, mit denen er das an sich starre berufliche und korrekte Gehäuse des Betriebes beseelt, nicht allein durchzutragen. Der Typus des Privatmenschen erfüllt die Aufgabe, alle seelischen Erschütterungen, sowie fachliche Mängel, die sich im Laufe der täglichen Arbeit ergeben und sich in den Herzen der Beteiligten hemmend und auf die Dauer zermürend festzusetzen drohen, zu besänftigen und helfend abzuklären. Die anonyme Macht seelischer Verstimmung kann nur durch eine andere anonyme Kraft überwunden werden. Diese Kraft spendet die Herzenswärme des Privatmenschen. Während der Protektionstypus menschliche Impulse in die Gemeinschaft hineinströmt, für die der Korrekte immerhin Verständnis aufbringt, so daß sie sich an ihm brechen und über ihn hinaus fortpflanzen, bilden die Privatmenschen, überall einzeln in den Betrieb verstreut, einen allgemeinen anonymen Untergrund, der die vielen kleinen menschlichen Versager von Ungerechtigkeit, Kälte oder Übelwollen aufsaugt und auflöst wie ein medizinischer Katalysator.

Er bildet den ständigen Spiegel der Betriebsatmosphäre. Er ist allerdings auch der gefährliche Hort der Empörung und Auflehnung gegen exzeptionelle Fälle von Bosheit oder Unmenschlichkeit seitens einzelner Vorgesetzter oder Genossen. Die kluge Geschäftsleitung weiß dieses empfindliche Stimmungsbarometer zu respektieren und kennt

seine Macht, die ihr bei weiser Führung weit mehr nützt als schadet. Der Jubiläumsdichter in der Fabrikhalle, der Geburtstagszeichner im Konstruktionsbüro helfen über viele tote Punkte des Berufslebens tröstend hinweg. Das stille gleichmäßige Geschehen in den privaten Abteilungen bildet den ruhenden Pol inmitten der Hast der übrigen Regionen, sie sind nicht selten der Ort für klärende und vermittelnde Aussprachen, die mehr bewirken als offizielle Beschwerden bei eigens hierfür eingesetzten sozialen Betreuungsstellen.

Im Außendienst ist allerdings der Privatmensch nur bedingt einzusetzen. Für den nicht zu unterschätzenden Posten des Frühstücksdirektors ist er freilich unentbehrlich. Auch in Gemeinschaft mit anderen und zu deren Unterstützung trägt er dazu bei, eine Firma nach außen hin in menschlichem und konzilientem Geiste zu repräsentieren. Die eingeschränkte Verwendbarkeit für den Außendienst teilt er mit dem Berufsmenschen, der nach außen höchstens als technischer Berater gezeigt werden darf, weil er in persönlicher und kaufmännischer Hinsicht gewöhnlich alles verdirbt. Merkwürdigerweise besitzt der Berufsmensch so wenig Biegsamkeit, daß er nicht einmal in Prozessen vor dem Gericht oder dem Patentamt in eigener Sache förderlich auftreten kann, obgleich er der beste Sachkenner ist. Er bedarf genau so wie der Privatmensch eines dem Typus des Korrekten oder u. U. noch besser dem Protektionstypus angehörenden Anwalts. Auch innerhalb des Betriebes besteht zwischen den polar gegensätzlichen Typen des Berufs- und Privatmenschen eine eigentümliche Verwandtschaft: Der Privatmensch ist der einzige, mit dem der Berufsmensch sich verträgt, während andererseits der Privatmensch Beziehungen zu jedem aufnehmen kann.

Zusammengefaßt: der Berufsmensch ist Einzelgänger, der Korrekte bewirkt Gesellschaft und der Protektionstypus bildet Gemeinschaft; der Privatmensch reiht sich ihnen als Kamerad an, der mit jeweils einem oder dem anderen freundschaftlichen Kontakt schafft. Die vier Typen ergänzen also einander in soziologischer Hinsicht vollkommen. Um diese Erkenntnis für das praktische Betriebsleben nutzbar zu machen, müßte man eine Reihe von Betrieben nach diesen Gesichtspunkten statistisch durcharbeiten und die Unterschiede der inneren Struktur bei gut geleiteten und weniger gut arbeitenden Betrieben feststellen.

### 3. Exkurs über den Zusammenhang von Sozialtypen und Seinsstruktur des Berufs.

Auch bezüglich des sachlich-organischen Gefüges eines Betriebes sind die vier Typen aufeinander abgestimmt, indem sich die Absicht eines jeden in eine andere Dimension hinein entfaltet. Der Berufs-

mensch ist auf die sachlich materiale Beherrschung des Arbeitsstoffes eingestellt, den zu durchdringen und zu bewältigen seine jeweilige berufliche Aufgabe ist. Diese spielt sich in Raum und Zeit ab und findet ihren Niederschlag in der manuellen oder maschinellen Arbeit, der Disposition und Organisation oder – in den geistigen Berufen – der Komposition des beruflichen Werks. Die Absicht des Berufsmenschen gilt also – wenn man einmal den Aufgabenbereich eines Betriebes in ganz groben Zügen aufgliedern will – in erster Linie der materiellen Schicht der Wirklichkeit. Der Protektionstypus geht auf die Einheit des menschlichen und persönlichen Sichaulebens aus; für ihn ist der Beruf nur die eine zufällige Seite des Gesamtlebens. Er bewegt sich also vornehmlich in der vitalen Sphäre der Berufswirklichkeit. Der Korrekte ist der Mann der klaren Unterscheidung und Ordnung; er verleiht dem Betriebe Beständigkeit des inneren Gefüges und der äußeren Betriebspolitik. Er repräsentiert das vorwiegend geistige Element. Der Privatmensch verbreitet durch sein anonymes Wirken vor allem die Betriebsatmosphäre, die die Seele der Berufswirklichkeit ausmacht.

Die vier Sozialtypen des Berufes erscheinen in dieser Betrachtung in einer neuen Bedeutung. Sie sind Repräsentanten der vier verschiedenen Seinsschichten, die Nikolai Hartmann<sup>25</sup> hauptsächlich in der Wirklichkeit unterscheidet und die auch die berufliche Sphäre konstituieren müssen. Diese Beziehung ist hier nur angedeutet. Eine mehr ontologische Untersuchung müßte den seinsmäßigen Schichtenaufbau der beruflichen Seite des Lebens noch genauer erforschen und die Zusammenhänge mit den Sozialtypen noch gründlicher aufdecken.

#### 4. Die Rolle des Unternehmers und der einzelnen Gruppen.

Der Unternehmer weiß sehr wohl, welche verschiedenen Hilfskräfte er in seinen typenmäßig differierenden Gefolgsleuten besitzt. Er weiß auch, daß er durch möglichst weiten Spielraum, den er jedem einzelnen läßt, diese besonderen Kräfte nicht nur auf die stärkste Weise zur Entfaltung bringt, sondern auch in ihrem Konkurrenzkampf gegeneinander ausspielt. „Es ist wichtig, daß ein König diese Gegensätzlichkeit – der Typen – verstärkt, ohne allerdings diesen Kunstgriff sichtbar werden zu lassen, damit alle Gruppen den Glauben an sich selbst und damit ihre Verwendbarkeit behalten. Offensichtliche Vermittlungsbestrebungen sichern die Anerkennung des Herrschers und die innere Abhängigkeit der Berater. Hierfür muß immer ein Anlaß

<sup>25</sup> N. Hartmann: Neue Wege der Ontologie. In: Systematische Philosophie. Herausgegeben v. N. Hartmann. Stuttgart und Berlin 1942.



offen bleiben“ (Domizlaff)<sup>26</sup>. Er ist in der Lage, durch nur geringe Antriebe und Zurückhaltungen von oben das Ganze zu lenken; denn sein Betrieb ist ein geistiges und beseeltes organisches Ganzes, ist eine selbständig lebende Monade, die, wenn sie einmal aufgebaut ist, sich selbst am Leben erhält und willig die ihr obliegenden und sie in ihrem Wesen bestimmenden Berufsaufgaben erfüllt. Die Kunst des Betriebsführers ist es, dafür zu sorgen, daß er in allen Maßnahmen, die er von ferne steuert, ebenso wie in seinem persönlichen Auftreten das im Betriebe herrschende Vertrauen wachhält, das gleichzeitig nach außen hin den Ruf und das Ansehen des Unternehmens bedeutet. Der Unternehmer selbst muß allerdings möglichst zwischen den verschiedenen Typen stehen, damit er innerhalb seines Unternehmens den für alles verständnisvollen Mittelpunkt abgeben kann.

Den Kern des Betriebes bildet die Abteilung bzw. die einzelne Arbeitsgruppe. Sie muß der Betriebsführer ansprechen, um die produktiven Kräfte seines Unternehmens zu wecken. In ihr bereits vereinigen sich die verschiedenen Sozialtypen und ergänzen einander. Für die Gruppe gilt im kleinen das gleiche, wie für den Betrieb im großen. In ihr sind alle Beziehungen sogar viel bewußter, weil sie unmittelbar und übersehbar sind. Durch die Ausgliederung des Ganzen in Abteilungen wird aber nicht nur eine verstandesmäßige Übersehbarkeit herbeigeführt, sondern auch die gefühlsmäßige Bindung erst ermöglicht. Viele Abteilungen haben voneinander keine Ahnung. Aber nichts ist im Betriebe, was nicht in irgendeinem kleinen Kreise erlebt und ausgestanden wird. Freude und Enttäuschung, Bewußtsein des Erfolgs und des Versagens, Ärger und Großzügigkeit, Verdruß und Heiterkeit färben von hier auf die weiteren Nachbarkreise ab und wirken förderlich oder hemmend auf die Zusammenarbeit. Die vielen kleinen primären Gruppen stellen durch ihre Vermittlerrolle die Kontinuität in dem hierarchischen Aufbau des Betriebes her. Sie geben die großen Impulse, die sie von den führenden Köpfen empfangen, weiter und beantworten sie durch ihr Mittun am gesamten Werke.

Die Gruppen vermitteln nicht nur, sondern sie konstituieren geradezu das betriebliche Leben. Die strukturelle Durchformung des Ganzen ist die Bedingung der Möglichkeit für das Berufsleben überhaupt. In ihr erzeugen sich erst die verschiedenen persönlichen Umfelder als äußere, objektive Gegenpole zum inneren subjektiven Erleben jedes einzelnen. Dieses Erleben umschließt ebensowohl die sachlich-fachliche Berufsarbeit wie auch das vital-emotionale Stehen im Beruf.

Der Hauptanteil der Vermittlerrolle kommt denjenigen Angestellten zu, die sich in mittlerer Höhenlage der betrieblichen Stufenleiter be-

<sup>26</sup> H. Domizlaff: Brevier für Könige. Bisher nur als Manuskript. 1942. S. 23.

finden und zwischen Betriebsleitung und ausführenden Organen die Verbindung herstellen. Sie tragen die Hauptverantwortung für den Ton, der sich im Betriebe ausbreitet. Seine Ausbreitung geht allemal von oben nach unten. Er wird von der tonangebenden Person erzeugt, die das Betriebsganze massenpsychologisch dominierend beherrscht; das ist der Betriebsführer. Seine unmittelbare persönliche Wirkung strahlt aber nur auf seine nächste Umgebung aus. Sie wird durch jene mittlere Schicht gebildet, die ihm als Resonanzboden dient, um den Verkehrstonzutragen und der großen Masse der kleinen Angestellten und Arbeiter mitzuteilen. Ein guter, warmer und persönlicher Ton wird, wenn ihm nicht feindliche Kräfte systematisch entgegenarbeiten, von der Gefolgschaft dankbar beantwortet und erzeugt eine wohlthuende Betriebsatmosphäre. Der Stil und die persönliche Behandlung, die den Verkehr zwischen den gehobeneren und den unteren Betriebsgruppen beherrscht, ist ausschlaggebend. Er schließt allerdings auch eine gerecht empfundene Entlohnung und Anerkennung der Verdienste ein. Die sachlichen Leistungen des Betriebes, die sich auch auf eine gewisse Betreuung der Gefolgschaft in sozialer und familiärer Hinsicht bezieht, dürfen keinesfalls im Widerspruch zu dem anständigen und verbindlichen Verkehrston und der soliden Aufmachung stehen, die dem Betrieb aufgeprägt ist.

Unter diesen Voraussetzungen bildet sich der Betrieb zu einem Großorganismus aus, in dem die verschiedenen Sozialtypen aller Stadien der Berufsentwicklung in einem vielfältig verschlungenen Zusammenspiel untereinander stehen, das von jeder Stelle aus anders, aber jeweils sinnvoll zu deuten ist.