

Ziegenfu, Werner

Article

Der Mensch als Gesellschaftswesen und der Betrieb (III)

Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft

Provided in Cooperation with:

Duncker & Humblot, Berlin

Suggested Citation: Ziegenfu, Werner (1952) : Der Mensch als Gesellschaftswesen und der Betrieb (III), Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft, ISSN 1619-6244, Duncker & Humblot, Berlin, Vol. 72, Iss. 6, pp. 63-95, <https://doi.org/10.3790/schm.72.6.63>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/290763>

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/>

Der Mensch als Gesellschaftswesen und der Betrieb (III)

Eine soziologische Studie

Von

Werner Ziegenfuß-Nürnberg

6. Der gesellschaftliche Aufbau des Wirtschaftsbetriebes vom Menschen her

Wenn wir von dem inzwischen gewonnenen Bild von der Gestalt des Betriebes her zurückblicken auf das Ausgangsproblem der Beziehungen zwischen Betrieb und Menschen, dann erscheint die vieldimensionale und spannungsreiche betriebliche Gesamtheit gleichsam „auf die Ebene projiziert“. Alle Ordnungsformen und Gestaltungsweisen, die in ihrer wechselseitigen Gegenspannung den Betrieb zu einer gleichsam plastischen Fülle entfalten, erscheinen nunmehr als Modifikationen und Tönungen zwischenmenschlicher Beziehungen. Stellt man sich den einzelnen Menschen und den Betrieb, was freilich nicht ohne künstliche Vereinfachung möglich ist, als je besondere Existenzweisen vor, so erscheinen beide im Blickfeld des Alltags in Wechselbestimmung und Wechselwirkung zueinander. Den Primat hat hierbei der Mensch. Er schafft den Betrieb. So stark dann sofort schon im Augenblick der Entstehung des Betriebes, dessen Rückwirkungen auf den Menschen werden mögen, immer hängt zuletzt die Bewegung des betrieblichen Lebens und die Richtung seines Werdens vom Menschen ab. Gewiß kann der Betrieb auch seinem Leiter einmal „über den Kopf wachsen“ oder den Arbeiter und Angestellten sich so dienstbar halten, daß er sich zu seinem „Sklaven“ gemacht fühlt. Die Schuld daran hat, wenn man die Ursachen bis zum Ausgangspunkt zurück verfolgt, der Mensch, der sich nicht die rechte Ordnung geschaffen oder der betrieblichen Arbeit die Ziele falsch gesteckt hat. Daß von außen her einwirkende Herrschaftsmotive vollends den Betrieb und damit die ihm verhafteten Menschen dem ursprünglichen Sinn der unternehmerischen Aufgaben und der betrieb-

lichen Arbeit entfremden können, soll ebensowenig bestritten werden. Aber auch hier hat eine freie demokratische Ordnung zumindest die Absicht, den Vorrang der menschlichen Selbstbestimmung und Lebensgestaltung zu sichern oder sie wiederherzustellen, wo sie gestört ist. Wirklich hoffnungslos kann auch das betriebliche Schicksal des Menschen nur in zwangsmäßigen Herrschaftssystemen der gesellschaftlichen Gesamtheit werden, und hier sind dann die Betriebe ebensowenig wie die einzelnen Personen „schuld“. Im übrigen wird es kaum zu vermeiden sein, daß in Momenten der Überanspruchung oder Ermüdung die „Tretmühle“ des Betriebes dem freien gestaltenden Wirken des Menschen wenig Raum zu lassen scheint. Andererseits aber muß der Mensch sich dem betrieblichen Leben innerlich hingeben, wenn er den Stolz verdienen will, mit dem seine Leistung für das „Ganze“ sich selbst belohnt. Die vorbehaltlose, selbstlose Hingabe an das selbstgeschaffene Werk ist auch die Voraussetzung dafür, daß der einzelne für sein enges Schicksal durch den gesellschaftlichen Zusammenhang Ziele, Maßstäbe und einen „Charakter“ gewinnen kann, die er aus eigener Kraft vielleicht nicht zu entwickeln fähig ist. Dazu wählt der Betrieb aus dem vielseitigen Wesen des Menschen bestimmte Seiten aus, die er kräftigt, indem er ihn zwingt, sich an bestimmten Aufgaben zu bewähren. Er steigert seine Genauigkeit, seine „Gewissenhaftigkeit“, seine „Intelligenz“, vielleicht auch nur seine „Wendigkeit“ oder seine körperliche Kraft vor allem. Wirkt dieser Tendenz nicht ständig eine andere entgegen, die auf das „Ganze“ gerichtet ist, die den Betrieb in seiner Leistung für die Unternehmung und über diese hinaus für die Weite des Zusammenlebens bewußt hält, besteht die Gefahr der Entartung der besonderen Fähigkeiten. Genauigkeit kann zu Kleinlichkeit, Gewissenhaftigkeit zu Pedanterie, Intelligenz zu Skrupellosigkeit und Kraft zu Roheit werden. Der unternehmerische Charakter des Gesamtgebildes muß ununterbrochen als die andere Seite der betrieblichen Arbeit soweit als irgend möglich in das Zusammenwirken der betrieblichen Funktionen hinein als Lebensinhalt empfunden werden. Auch der rein „mechanischen“ Arbeit muß das Werk als Ganzes gegenwärtig sein. In welchem Maß dieses Ziel erreicht wird, läßt sich daran ablesen, bis zu welcher unteren Grenze der Funktionen und Positionen hinab der Betriebsangehörige davon spricht, daß „wir“ dies oder jenes herstellen, solche Erfolge haben usw., und danach handelt.

Wächst der Betrieb, so wählt er sich seine hinzukommenden Mitarbeiter von vornherein gemäß ihrer Eignung für besondere Funktionen und betriebliche Stellungen aus. Je „einseitiger“ dann vielleicht die hinzutretenden Mitarbeiter ihren Anlagen und Eignungen nach sind, desto notwendiger ist es, sie mit dem Gesamtzusammenhang der Leistungen vertraut zu machen. Andererseits wählt auch der Bewerber,

der „Arbeit“ sucht, sofern er nicht gezwungen ist, „jede Arbeit anzunehmen“, sich den Betrieb nach Gesichtspunkten aus, die nicht immer sinnvoll zu sein brauchen. Der minderwertigste Auswahlgedanke ist der nach der Höhe des möglichen Lohnes oder Einkommens. Der auf die Dauer für beide Seiten allein richtige ist der des Einklanges „mitgebrachter“ Fähigkeiten und im Betrieb freistehender Funktionen und Stellungen. Es gibt Betriebe, bei denen gern gearbeitet wird, weil sie ihrer gesellschaftlichen Struktur nach „in Ordnung“ sind, auch wenn das Arbeitseinkommen vielleicht nicht das höchstmögliche ist. Das allgemein geltende Urteil über die Art, wie die dritte der dargestellten Ordnungsformen, die spezielle betriebliche Ordnung, verwirklicht ist, kann entscheidend sein nicht nur für das Lebensgefühl des im Betrieb Arbeitenden, sondern auch für die Geltung, die der Betrieb in der Mitwelt genießt, und ein qualifizierter Facharbeiter oder Experte mag es ablehnen, eine interessante Funktion und reizvolle Position zu übernehmen, wenn das „Betriebsklima“ oder die „Betriebsatmosphäre“, in denen sich die menschliche Bewertung der geltenden Betriebsordnung und der betrieblichen „Verhältnisse“ ausdrückt, nicht zusagen. Der Betrieb gestaltet sich indessen nicht nur fort, indem er sich ausweitet, sondern zumindest ebenso, indem er seine Arbeit intensiviert. Der Mensch verfeinert seine Arbeitsmethoden und seine Sachkenntnis. Die Arbeit wird differenziert, weiter untergegliedert und aufgeteilt. Dadurch wird der Mensch immer enger in die betrieblichen Zusammenhänge hinein gebunden. Um so wichtiger ist es wiederum, daß er nicht das Erlebnis des Gesamtzusammenhanges, seines Sinnes und Wertes verliert. Je vollkommener die Gesamtarbeit eines Betriebes entwickelt ist, desto weiter wird die Spannung zwischen dem Ganzen des Werkes und seiner „Endprodukte“ einerseits und den besonderen Funktionen und Tätigkeitsbereichen andererseits.

Diese Spannung darf nicht reißen, wenn nicht die Arbeit wahrhaft „mechanisiert“ und der Mensch zum Mittel eines nicht mehr sinnvoll erfahrbaren, sinnlos erscheinenden „Prozesses“ der Arbeit werden soll. Es ist charakteristisch, daß der „historische Materialismus“, die Ökonomie von Karl Marx, die wirkliche Kooperation gerade an jenem Bruch im Lebensgefüge des Betriebes entspringen läßt, bei dem an die Stelle der erlebten Kooperation aller, als der Schöpfer und Träger des gemeinsamen Werkes, das „materielle“ technische Wirkungssystem der Maschinen usw. tritt, dem sich die einzelnen unterzuordnen haben. Und es ist die wohl schicksalsvollste Verkennung der lebendigen Wirklichkeit, wenn gerade jener Arbeiter, der mit den Arbeitsgenossen nur mehr durch den materiellen Produktionszusammenhang in einer ganz äußerlichen Verbindung bleibt, als der „vergesellschaftete“ erscheint, während dieser „objektiv“ verursachten Situation gegenüber die persön-

liche Kooperation lediglich als subjektiv gilt. Wir lesen bei Marx: "Im Maschinensystem besitzt die große Industrie einen ganz objektiven Produktionsorganismus, den der Arbeiter als fertige materielle Produktionsbedingung vorfindet. In der einfachen und selbst in der durch Teilung der Arbeit spezifizierten Kooperation erscheint die Verdrängung des vereinzeltten Arbeiters (gemeint ist: in der Manufaktur) durch den vergesellschafteten immer noch mehr oder minder zufällig. Die Maschinerie . . . funktioniert nur in der Hand unmittelbar vergesellschafteter oder gemeinsamer Arbeit. Der kooperative Charakter des Arbeitsprozesses wird jetzt also durch die Natur des Arbeitsmittels selbst diktierte technische Notwendigkeit" (Das Kapital, I, Ausgabe Berlin 1947, S. 404; Sperrungen im Text). Marx geht bei seiner Betrachtungsweise von der „objektiven“, „materiellen“ Gegebenheit der technischen Organisation der betrieblichen Arbeit als „Manufaktur“ aus. Daß diese auch einen „gesellschaftlichen“ Charakter hat, leugnet er. Weil jeder einzelne Arbeiter in ihr seine Arbeit ohne sichtbaren Zusammenhang mit der Arbeit des anderen verrichtet, sieht er überhaupt nur ein Nebeneinander der einzelnen. Dies ist der entscheidende Fehler im Ansatz, der zugleich charakteristisch ist für die Blindheit von Marx für alles, was nicht „materiell“ fundiert ist, und für gerade das Eigentümliche des Gesellschaftlichen als einer eigenartigen und eigenständigen Wirklichkeit. Marx anerkennt „soziologische“ Zusammenhänge nur in dem Maße, in dem sie nicht ursprünglich soziologisch, sondern fremdbestimmt, womöglich „materiell“ verursacht sind. In Wirklichkeit kann es keine Manufaktur geben, in der nicht auch eine feste gesellschaftliche Ordnung herrscht. Im Sinne der vorgeschlagenen Bezeichnungen ist die betriebliche Ordnungsform der Manufaktur „assoziativ“. Ihr entspricht ein Mangel an innerer Verbundenheit der Stellungen aus einem Miteinanderwirken heraus. Leitung, Aufsicht und ausführende Arbeit sind nur äußerlich im Arbeitsgang aufeinander bezogen. Aber eine Gesellschaftsordnung kommt auch darin zum Ausdruck, und je weniger eine innere Beziehung in einem Miteinander lebendig ist, desto härter kann die Überordnung und von „oben“ her bestimmende Leitung wirksam sein. Sie muß es sogar, wenn die Einheit des Funktionsgefüges erhalten bleiben soll. Auch diese Einheit, mit ihrer in sich losen Verbundenheit der einzelnen Funktionen untereinander, ist orientiert an einer sachlichen Zweckordnung der Arbeitsteile, die aus dem Gesamtzweck der Arbeit, aus dem Charakter des Produktes entspringt. Die Manufaktur ist also im Sinne der dargelegten Ordnung der dreifachen Ordnungen ein durchaus „gesellschaftlicher“ Betrieb, und es besteht kein Grund, um die manufakturmäßig verrichtete Arbeit nicht „gesellschaftlich“ zu nennen. Was der Manu-

faktur mit ihren lediglich assoziierten Arbeitsverrichtungen fehlt, ist die innere Kommunikation als die gesellschaftliche Struktur der Kooperation. Eine Entwicklung zu dieser hin will der „Kommunist“ Marx aber gerade nicht gelten lassen, und er strebt geradezu auf eine gesellschaftliche Form hin, die diese unmöglich macht, indem er die „Verinselung“ des Arbeiters nur durch jenen „vorfindbaren“ Produktionsapparat vollkommen aufgehoben werden läßt, der in Wahrheit die größte Schwierigkeit für eine lebendige Kommunikation des Arbeitens und damit der Kooperation darstellt. Nicht zufällig unterschiebt Marx im Begriff des Produktions-„Organismus“ jene innerliche, funktionsmäßige Verbundenheit der verschiedenen Arbeiten, die in Wahrheit nur aus dem „Menschlichen“ und aus der geistigen Entfaltung des Arbeitsganzen her kommen kann. Wie immer, verdeckt ein Dogma eine Schwierigkeit, statt sie zu lösen. Wenn überhaupt der Ausdruck des „Organischen“ einen Sinn haben würde und wenn man ihn auf die technische Arbeit anwenden wollte, dann könnte er nur von dem geistig-persönlichen Arbeitszusammenhang gebraucht werden, nicht von der materiellen Apparatur der Produktion. Es ist aber hier, wie auch sonst, besser, diese viel gebrauchte Analogie zu vermeiden. Keinesfalls aber kann sie anders als mittelbar auf die technische Produktionsapparatur angewandt werden. Diese gewinnt höchstens von dem Arbeitsganzen her, dem sie dient, den Charakter eines „organischen“ Zusammenhanges. Einen solchen von ihr her ableiten und dementsprechend den Charakter der nicht mehr „zufälligen“ Kooperation und gar „gemeinsamen“ Arbeit im Produktions-„Organismus“ als Ausdruck „technischer Notwendigkeit“ begründet sein lassen, heißt die tatsächliche Ordnung genau auf den Kopf stellen. Einen „kooperativen Charakter“ kann die Arbeit vielmehr nur trotz der „Natur des Arbeitsmittels“ gewinnen, die die einzelnen Arbeiter endgültig isoliert, indem sie sie zwingt, sich mit einzelnen Verrichtungen der technischen Apparatur zu unterwerfen, die sie „bedienen“. Durch dieses Ausweichen vor der wirklich „soziologischen“ Problematik in ein Denken, das die menschlichen Leistungen nur insoweit „objektiv vergesellschaftet“ sein läßt, als sie Annexe materieller Produktionsprozesse sind, wird der Weg frei, um jenseits aller menschlich-gesellschaftlichen Realitäten dem „objektiven“ Produktionsprozeß und „Produktionsorganismus“ gesellschaftlich strukturlose, gewaltsam zusammengezwungene und unpersönliche „Kollektive“ als Träger der Arbeitsvorgänge zuzuordnen, da es ja nun einmal bei aller „Objektivität“ der Produktionsprozesse nicht ganz ohne den lebendigen Menschen geht, selbst wenn dieser alles ablegen muß, was ihn als Menschen auch in seiner gesellschaftlichen Existenz sinnvoller Weise ausmacht.

Es kann nicht geleugnet werden, daß für den äußeren Aspekt die Arbeit des einzelnen, etwa in einem Betrieb der Schwerindustrie, vollkommen abhängig scheint von nichts als von dem grobmateriellen, dinglichen Zusammenhang der Arbeitsprozesse. Aber indem diese von Menschen verrichtet werden, die von innen her als Personen zu dem Ganzen des Betriebes verbunden sind und nur aus dieser Verbundenheit heraus ihre jeweils noch so vereinzelt und abgesonderte Arbeit sinnvoll ausführen können, stellt diese „materielle“ Arbeit zwar die äußerste Grenze des ganzheitlichen Zusammenhanges der zweckgebundenen betrieblichen Arbeit dar, aber sie ist eben darum gerade wegen ihres nahezu „mechanischen“ Charakters in Wahrheit die stärkste Bewährung der betrieblichen Werkverbundenheit mit allen Merkmalen einer sinnvollen teleologischen Dynamik im personhaften Zusammenwirken.

Man hat nun die „Arbeitsteilung“ beklagt und ihr vorgeworfen, sie mindere den „vollmenschlichen“ Charakter des Lebens. Vom Standpunkt eines humanistischen Ideals des uomo universale aus mag dies zunächst einleuchten. Indessen ist dieses Ideal eine Utopie, die allenfalls außerhalb der Gestaltung des realen Daseins, in den Bezirken der Kunst, eine gewisse Chance der Realisierbarkeit haben mag. Alles in allem ist es ein falsches Ideal, das mehr Unheil anrichtet, als vielleicht zu vermuten ist, wenn man die sentimentale Gläubigkeit vernimmt, die es predigt. In den gewiß weitaus meisten Fällen machen es die zweckbestimmte, sachliche Funktionsgliederung gemäß betrieblich gestellten Aufgaben, die dieser nachgebildete allgemeine Funktionsordnung und der Einsatz der einzelnen für besondere begrenzte Aufgaben im Arbeitsbetrieb überhaupt erst möglich, die Ansätze von individuellen Qualifikationen so zu kultivieren, daß aus ihnen brauchbare Fähigkeiten und vielleicht „Höchstleistungen“ entwickelt werden können. Die Mehrzahl der einzelnen Menschen, die sich überdies im vergangenen Jahrhundert so übermäßig vermehrt haben, ist zunächst undifferenziert und keineswegs sich von vornherein einer besonderen Begabung für einen „Beruf“ bewußt. Sie hat auch nicht von Natur aus schon ein persönliches Selbstwertbewußtsein. Beides gelangt erst zur Entfaltung, wenn ihr im betrieblichen Zusammenwirken die Besonderheit ihrer Leistungsmöglichkeiten klar wird und sie eine, vielleicht zunächst zufällig oder einer Mode folgend übernommene, Tätigkeit als wertvolles eigenes Anliegen, als Beruf also, begreifen lernt. Die weniger bedeutende Begabung und die zunächst nicht ausgeprägte Eigenart der Leistungsfähigkeit entfalten sich oft erst durch das Zusammenwirken mit anderen an einem bestimmten Platz im allgemeinen Funktionszusammenhang und in besonderen Stellungen und werden zu einem festen persönlichen Wesenszug und zu einem tragenden Kern des „Charakters“. Wenn dann der einzelne einen solchen persönlichen Charakter nur in seiner beruflich-

betrieblichen Stellung zeigt, außerhalb aber, in seinem „privaten“ Dasein, vielleicht ein „Massenmensch“ ohne eigene Wesensart und festen Charakter ist, dann darf man dem Betrieb nicht die Schuld daran geben. Die Möglichkeit vielmehr, die der Betrieb in einem solchen Fall dem einzelnen bietet, wenigstens in einem relativ festen Gehäuse seiner Stellung sich zu charaktvoller Eigenart heraufzubilden, ist eine Chance, ohne die die Mehrzahl der Menschen weder individuell noch gesellschaftlich zu „Persönlichkeiten“ werden und der Massenhaftigkeit der modernen Existenz entgehen könnten.

Daneben gibt es natürlich die besondere Gefahr, daß Möglichkeiten, die ein wendiger und geschickter Poseur innerhalb der dritten, spezifisch betrieblichen Ordnung benützt, um sich zur Geltung zu bringen, ihn zum „Streber“, zum „Radfahrer“ und Liebediener werden lassen auf Kosten anderer, die im Sinne der sachlichen Werkordnung der Arbeit und der zu erfüllenden Funktionen weit wertvoller für den Betrieb sind. Allzuleicht setzt sich die betriebliche Ordnung der Stellungen und Zuständigkeiten ab gegen die sachlichen Funktionen und Leistungen und damit gegen den eigentlichen Zweck der gemeinsamen Arbeit. Auch das Wahrnehmen der kleinsten betrieblichen Position kann zu einem die Gesamtarbeit hemmenden Faktor werden, wenn ein „Spezialist“ sich allein sachverständig und zuständig weiß und „sich nichts sagen lassen“ will. Hier kann das Bewußtsein, nur ein „kleines Rädchen“ zu sein, umschlagen in eine geradezu gehässige Überheblichkeit des Einzigkeitsbewußtseins. Aber auch dies ist nur ein Beweis mehr für die im wahren Sinn des Wortes „sozialpolitische“ Leistung, die die Entwicklung des modernen Betriebslebens vollbracht hat, indem sie selbst „ausgefallenen“ Begabungen durch richtiges Einbeziehen ihrer Träger in die betriebliche Kooperation nicht nur eine Existenzmöglichkeit, sondern auch einen Grund für ein echtes und berechtigtes Selbstwertbewußtsein geschaffen hat. Freilich sind derartige Personen nicht primär „Einzig“ mit dem Anspruch auf menschliche Universalität im Sinne des humanistischen Idols, sondern Menschen als Gesellschaftswesen, also wirkliche Menschen. Daß dabei auch vielseitigere Naturen nicht selten gezwungen werden, sich in begrenzter Richtung zu kultivieren, als dies ihnen wünschenswert erscheinen mag, soll keineswegs geleugnet werden. Aber schließlich lebt dafür die übrige „Kultur“ davon, daß manches schwache Talent, das nicht produktiv werden kann, neben sonst erfolgreicher Tätigkeit, zum Ursprung eines starken rezeptiven Interesses wird. Es gibt auch außerhalb der Betriebe eine „Arbeitsteilung“ in jeder Gesellschaftskultur, und Verständnis für die Leistungen anderer ist kaum weniger wichtig für die Kultur als eigene Produktivität. Indem die betriebliche Vereinseitigung des „Menschen“ diesem eine Chance bietet, geistig und ökonomisch, wenn auch nur in begrenztem Zu-

sammenhang, ein gewisses höheres Niveau zu erreichen, gibt sie ihm überhaupt erst die Chance, sich liebhabermäßig für die „höheren“ Werte jener Kulturerzeugnisse interessieren zu können, die zu produzieren seine Kräfte wahrscheinlich auch dann nicht ausreichen würden, wenn er nicht gezwungen wäre, in der betrieblichen Arbeitsteilung als „kleines Rädchen“ zu figurieren. Das allgemeine Kulturbewußtsein und die von ihm geleitete Pädagogik haben vielleicht noch viel von der nüchternen Erkenntnis der modernen gesellschaftlichen Wirklichkeit zu lernen, und zur Resignation des „Kulturmenschen“ ist vielleicht weit weniger Anlaß, als eine sentimentale Romantik zuweilen zu meinen scheint.

Dabei kann es nicht geleugnet werden, daß die Eingliederung in die Arbeit eines Betriebes für den „geistigen“ Menschen Einschränkungen mit sich bringt. Alles, was er vom Betrieb für sich selbst erwarten kann, mag ihm nicht ausreichend scheinen als Entschädigung dafür, daß er die Möglichkeit, allseitig nach seinem Wunsch wirksam zu werden, aufgeben muß, um sich einseitig festgelegten sachlichen Zwecken unterzuordnen, bestimmte entsprechende Funktionen zu übernehmen und sich in eine Stellung zu begeben, die ihn vielleicht Weisungen von Personen unterwirft, denen er sonst sachlich weit überlegen ist. Indessen kann ein solches Opfer vergolten werden, zunächst schon, indem eine Lebenssicherheit geboten wird, die in der modernen Existenz der „frei“ Schaffende kaum irgendwo findet und sich nur selten erwerben kann. Es treten auch eine Fülle von Aufgaben und Anregungen an den Mitarbeiter eines Betriebes heran, die ihm neue Gesichtspunkte realer Art vermitteln können. Endlich aber hilft der betriebliche Apparat ihm, indem er vieles erleichtert, was zur ausführenden Seite seines Arbeitsgebietes gehört. Was seinen reinen Schöpferwillen angeht, so bleibt diesem bei nötiger Energie und starkem Persönlichkeitsdrang ein Betätigungsfeld neben seiner nun nicht mehr „freien“ beruflichen Tätigkeit immer noch offen. Als eine echte Minderung seines Persönlichkeitswertes kann der Künstler, der Jurist, der Literat, der Forscher usw. seine berufliche Arbeit im Betrieb nur dann ansehen, wenn er sie lediglich um des Gelderwerbs willen vollbringt und der Sache keinen inneren Wert abgewinnen kann. Dann aber braucht die Schuld nicht gerade bei dem Betrieb zu liegen. Eine gewisse Feindseligkeit gegen die eigenwillige, eigenschöpferische und von innen heraus selbständige „Persönlichkeit“, die im Betrieb zu organisiertem Widerstand gegen sie führen kann, gibt es im übrigen in der modernen Zeit auch sonst.

Es ist letzten Endes Sache des Menschen, was er aus der betrieblichen Wirklichkeit zu machen versteht, und er hat mancherlei Möglichkeiten, sofern nicht gerade das „Betriebsklima“ und die „Betriebs-

atmosphäre“ hoffnungslos verdorben sind. Andererseits kann nicht nur der Mensch vom Betrieb her Schaden erleiden, sondern ebenso der Betrieb durch ein schlechtes gesellschaftliches Verhalten des Menschen beeinträchtigt werden. Ein solches muß vor allem in jedem Versäumnis im Sinne der rechten Ordnung des Betriebes und in jedem „sozialen“ Versagen gesehen werden. Aber auch in der mehr äußerlichen Begegnung zwischen Mensch und Betrieb, die in diesem Zusammenhang zur Erörterung steht, kann mancherlei schicksalsvolle Gefährdung des Betriebes zu Lasten des Menschen gehen, der dies vielleicht nicht einmal begreift, weil er den Betrieb nur als Instrument für seine „privaten“ Zwecke ansehen zu können glaubt. Immer dann, wenn aus Gründen, die dem Betrieb als gesellschaftlicher Wirkungseinheit gegenüber äußerlich und gleichgültig sind, für einen einzelnen Menschen eine Stellung gesucht oder geschaffen wird, nach der vom Betrieb aus kein Bedarf besteht, wird der Betrieb geschädigt und in seinem sozialen Geist beeinträchtigt. Der nächste Schritt ist, daß dieser Stellung eine Funktion zugeordnet wird, die von einem anderen bisher vielleicht besser oder in sinnvollerem Zusammenhang mit seinen betrieblichen Erfahrungen ausgefüllt worden ist. Am Ende wird im weiteren Vordringen bis zu der Zwecksetzung des Betriebes hin für diese Funktion eine sachliche Aufgabe in der betrieblichen Arbeit erfunden oder konstruiert, deren Bearbeitung unter Umständen bis in die Absichten des Unternehmers hinein störend wirkt. Ein solches Verfahren verhält sich zu der gesellschaftlich und sachlich sinnvollen Ordnung der Ordnungen, die von den Zielen der Unternehmung ausgeht, genau entgegengesetzt. Seine negativen Wirkungen auf den Betrieb sind auch dann nicht geringer, wenn es nicht zugunsten eines zunächst Außenstehenden, der in den Betrieb „eingeschleust“ werden soll, sondern zugunsten allzu strebsamer oder aus betriebsfremden Gründen zu fördernder Einzelpersonen im Betrieb angewandt wird. In jedem Fall ist es die Parodie der echten und richtigen Wechselwirkung von Mensch und Betrieb.

Es muß anerkannt werden, daß nicht nur der Mensch Forderungen an den Betrieb, sondern auch der Betrieb berechnete Erwartungen gegenüber dem Menschen hat. Diese gehen zunächst dahin, daß der Einzelne die Vielfältigkeit seiner Interessen und selbst Leistungsmöglichkeiten reduziert auf eine oder einzelne Formen der Aktivierung, die den Teilzweck im Betrieb, für den er tätig sein soll, der diesem entspringenden Funktion und der ihr entsprechenden Stellung Genüge tun. Es ist das Schicksal des Menschen, der in einer betrieblichen Arbeit wirksam werden will, daß er seine geistigen und körperlichen Fähigkeiten mit einem gewissen Maß von Einseitigkeit entwickeln muß. Er darf aber darum nicht alles andere vergessen. Auch die ganz spezielle Funktion ist Funktion in einem umfassenderen Zusammenhang, der

nicht aus dem Auge verloren werden darf und dem der Betriebsangehörige auch dann sein Interesse widmen muß, wenn er sich davon nicht eine unmittelbare Förderung in seinem begrenzteren Tätigkeitsbereich versprechen darf. In erster Linie freilich hat er sich zu disziplinieren zum zuverlässigen und sich wiederholenden regelmäßigen Einsatz seiner Kraft. Dabei muß von dem letztbestimmenden Zweck aller betrieblichen Leistungen her die *Sachgesetzlichkeit* betriebswirtschaftlicher, technischer und sozialer Funktionen zum bewußten und durchdachten Inhalt und Richtmaß seines *Wollens* werden. Wie er manche seiner individuellen Neigungen und Interessen zurückstellen muß, so hat er weiterhin auch seine menschlich-gesellschaftlichen Umweltsbeziehungen innerhalb seiner betrieblichen Tätigkeit funktionsgemäß zu begrenzen. Individuelle Vorlieben, Freundschaft und Zuneigung haben zurückzutreten hinter den speziellen Formen gesellschaftlicher Verbundenheit, die der Betrieb verlangt. Am Ende erscheint der langjährige Angehörige eines bestimmten Unternehmens in seinem geselligen Gehaben auch außerhalb des Betriebes als ein bestimmter Typ, freilich nicht unbedingt immer zu seinem oder auch nur des Betriebes Vorteil. Ein Erstarren zu einem Charaktertypus kann leicht zu einer Gefährdung werden für die Beweglichkeit und Lebendigkeit des Schaffens, und nicht immer ist eine eingewöhnte Verhaltensweise dem Mitmenschen gegenüber auch gerecht, zumal in Zeiten tiefgreifender schicksalsmäßiger Wandlungen der Existenzgrundlagen.

Am wenigsten problematisch sind die Anforderungen, die der Einzelne in praktischer Hinsicht an den Betrieb stellt und die Erwartungen, die er fortdauernd hegt. Er sucht eine Chance, um seine speziellen Fähigkeiten als Leistungskräfte nutzbar machen zu können. Er erstrebt ein Entgelt für seine Arbeit, aber nicht minder oder oft vielleicht noch mehr eine gesellschaftliche Geltung auf Grund seiner Leistungen. Er will eine Stellung, die ihn nicht nur wirtschaftlich sichert, sondern die auch repräsentativ ist. Dieses Motiv ist ebenso wichtig für den Arbeiter wie für den Direktor. Er will eine Garantie, daß seine Funktion innerhalb des Betriebes gesichert ist, daß ihm „niemand hineinreden kann“, und er erstrebt eine gewisse Aussicht darauf, daß Erfolge, die er für das Ganze erreicht, irgendwann auch ihm zugute kommen. Nicht zuletzt will er auch das Empfinden haben, daß es eine Ehre ist, gerade in diesem Betrieb tätig zu sein.

Alle diese Motive betreffen den Einzelnen als solchen in seiner Begegnung mit dem Betrieb. Sie haben gleichsam einen mehr formalen Charakter und bleiben vergleichsweise äußerlich und „privat“. Die schicksalsmäßige Verbundenheit des Menschen mit dem Betrieb wird erst recht deutlich, wenn wir den Menschen mit den Inhalten seiner

beruflichen Zielsetzung ins Auge fassen und diese konfrontieren mit den betrieblichen Notwendigkeiten. Für die Wirtschaftsunternehmung, deren Betrieb der Gegenstand unserer Analyse ist, stehen drei Berufskategorien im Vordergrund, die des Wirtschafters, des Technikers und des Sozialpraktikers. Alle drei Gruppen von Menschen treten, wenn sie „menschlich“ ernstzunehmen und nicht erwerbsmaterialistisch entartet sind, mit eigentümlichen Berufszielen und Leistungsabsichten in den Betrieb hinein und suchen ihre Absichten und Ziele sachlich zu verwirklichen. In jedem Falle können aus der Eigenart der betrieblichen Realisierung dieser Vorhaben Notwendigkeiten erwachsen, die in eine andere Richtung zielen und oft der sachlichen Absicht, der sie eigentlich zu dienen haben, entgegenlaufen.

Es mag auffallen, daß wir in einem früheren Zusammenhang den Unternehmungscharakter des Wirtschaftsbetriebes so stark betont haben und jetzt den „U n t e r n e h m e r“ zu vergessen scheinen. Aber „Unternehmer“ ist kein Beruf, sondern eine gesellschaftliche Funktion. Als Unternehmer tritt der Repräsentant eines Berufs, Zwecke setzend, Ziele erstrebend und entsprechende „Werke“ schaffend, in das Zusammenleben und Zusammenwirken der kleineren oder größeren Gesamtheit ein, die als „Polis“ die konkret faßliche und wirksame gesellschaftliche Mitwelt ausmacht. Man kann somit auch sagen, Unternehmensein bedeute eine „politische“ Funktion. Sie differenziert sich je nach den vorherrschenden Zwecken als eine kulturpolitische oder wirtschaftspolitische, vielleicht aber auch als eine gemeindepolitische oder staatspolitische Wirksamkeit. Das Vorherrschen des wirtschaftlichen Momentes in den öffentlichen und privaten Interessen hat es mit sich gebracht, daß die wirtschaftspolitische Funktion des Unternehmertums vor allem das Augenmerk auf sich zu ziehen pflegt, und diese wird dann zuweilen noch verengt auf „kapitalistische“ Interessen. Sie ist in Wahrheit universell und muß in allen ihren gesellschaftlich möglichen und notwendigen Richtungen zur Geltung kommen, wenn nicht das gesellschaftliche Leben verkümmern soll. Eine solche Verkümmern ist in mannigfachen Formen als Folge unserer noch sehr mangelhaft entwickelten Gesellschaftskultur zu bedauerlicher Erfahrung geworden. In der „kapitalistischen Gesellschaft“ überherrscht eine einseitig „kapitalistische“ Unternehmungsgesinnung die kulturpolitische Funktion selbst solcher Unternehmungen, deren beherrschender Zweck ein „kultureller“ sein müßte und bei denen betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten oder vollends Kapitalinteressen nur untergeordnete Bedeutung haben dürften. In einem solchen Fall sind Verlags- oder Theaterunternehmen nicht primär an ihren kulturellen Aufgaben orientiert, sondern an ihren über bloße „Rentabilität“ hinausgehenden Gewinninteressen. In einer „politisierten“, womöglich diktatorisch beherrschten Gesellschaft über-

fremden Herrschaftswünsche der Machthaber in nicht minder sinnwidriger Weise die autogene Gestaltung der kulturellen oder wirtschaftlichen Unternehmungen und ihrer betrieblichen Organisation. Der seltenste Fall ist wohl der, daß kulturelle Zwecke einseitig vorherrschen und nicht nur in den Kulturbetrieben die notwendigen betriebswirtschaftlichen Rücksichten vergessen machen, sondern auch primär politisch gemeinte Unternehmungen und Wirtschaftsunternehmen ihren Zwecken entfremden. Oft ist es nicht leicht, Klarheit darüber zu gewinnen, welche Zielsetzung die wahrhaft bestimmende ist. Immerhin darf es doch wohl als eine etwas zu grobe Vereinfachung angesehen werden, wenn der „historische Materialismus“ alle geistigen und politischen Ziele einem Primat der ökonomischen Interessen unterworfen sein lassen will, obgleich die in diese Richtung weisende Erbschaft des „Kapitalismus“ noch nicht überwunden ist.

Im folgenden beschränken wir uns hauptsächlich darauf, die gesellschaftliche Funktion des Unternehmers auf die Arbeit im gesellschaftlichen Wirkungszusammenhang der Wirtschaft angewandt zu sehen. Dabei können wir im wesentlichen der Charakteristik, die Sombart von dem „vollkommenen Unternehmer“ gibt, folgen, allerdings mit der Einschränkung, daß auch in der Wirtschaft der Unternehmer keineswegs „Kapitalist“ sein muß. Als Unternehmer haben ebensogut die „Redlichen Pioniere von Rochdale“ zu gelten, die die Konsumgenossenschaften ins Leben riefen, wie die Initiatoren staatlicher, etwa kolonialer Wirtschaftsgesellschaften. Immer handelt es sich darum, daß besondere Leistungsabsichten zu gesellschaftlicher Wirksamkeit gebracht werden. Wenn, nach Sombart, der Unternehmer „Erfinder“ ist, so „endigt seine Tätigkeit nicht mit der Erfindung selbst: diese muß zu tausendfältigem Leben erweckt werden“ („Kapitalismus“, im „Handwörterbuch der Soziologie“, S. 273). Der wirtschaftliche Unternehmer muß „neue Absatzmöglichkeiten“ finden und insofern „Entdecker“ sein. Er muß „Eroberer“ sein „in dem Sinne eines Mannes, der viel zu wagen die Kraft hat“. Endlich muß er „Organisator“ sein. „Organisieren heißt: viele Menschen zu einem glücklichen, erfolgreichen Wirken zusammenfügen: heißt Menschen und Dinge so disponieren, daß die gewünschte Nutzwirkung uneingeschränkt zutage tritt“. Wie wenig diese Unternehmerfunktion durch speziell wirtschaftliche Zwecke bedingt ist, vielmehr nur auf diese angewandt werden kann, zeigt sich, wenn wir versuchen, die gleichen Merkmale auf einen kulturellen Unternehmer zu übertragen. Auch dieser, etwa als Theatergründer, muß erfinderisch aus dem Dichtwerk die bühnenmäßige Verwirklichung zu entwickeln verstehen. Er muß sein „Publikum“ zu entdecken wissen, er muß gewiß viel „wagen“ und erst recht „viele Menschen zu einem glücklichen erfolgreichen Wirken zusammenfügen“. Daß er daneben auch wirt-

schaftliche Nebenzwecke und Hilfsziele zu bedenken hat und meist auch nicht frei ist von „politischen“ Nebenfunktionen oder zumindest durch politische Gesichtspunkte als Unternehmer tangiert wird, ändert nichts daran, daß er als Begründer oder Gestalter eines kulturellen Unternehmens, als Theater-„Intendant“, im vollen Sinne Unternehmer ist. Ob er sich als solcher durchsetzen kann, hängt freilich in hohem Maße von der gesamtgesellschaftlichen konkreten Konstellation ab. Ein wirtschaftlich oder gar „kapitalistisch“ bzw. „politisch“ in seinem Hauptzweck überherrschtes Theaterunternehmen ist, wenn überhaupt, nur malgré lui noch eine „kulturelle“ Angelegenheit.

Aufgabe und Zweck der unternehmerischen Tätigkeit in der Wirtschaftsgesellschaft ist die Gründung und Gestaltung der Unternehmung. Diese kann so überwiegend von wirtschaftlichen Zielen her entwickelt werden, daß technische Aufgaben und „soziale“ Erfordernisse nicht zu ihrem eigentlichen Thema gehören. Sie kann aber auch der Entfaltung technischer Leistungen und sozialer Funktionen in Verbindung mit ihrem wirtschaftlichen Zweck besonders gewidmet sein. Die erste Form der vorwiegend rein wirtschaftlichen Unternehmungen wird dargestellt durch kaufmännische Firmen und Banken. Die zweite etwa von Wirtschaftsgenossenschaften mit Eigenproduktion und planmäßigem Dienst am Mitglied. In der Praxis sind alle Möglichkeiten der Kombination in der Verteilung der Gewichte je nach dem beherrschenden Willen des Unternehmers denkbar.

Ebenso kann das Hauptinteresse auf der Entwicklung der technischen Produktion liegen, für die die wirtschaftliche Seite des Unternehmens nur die Verwertung sichern und weitere Mittel herbeischaffen soll, während die soziale Funktion nach außen und innen den notwendigen menschlichen Bestand des Unternehmens zu garantieren hat. Dieser Typus ist der der „Industrie“. Auch hier gibt es Varianten je nach dem Grad, in dem industrielle Unternehmer ganz vorwiegend die technische Leistung pflegen wollen (Siemens) oder kaufmännische Gesichtspunkte Rechnung tragen (Rathenau) oder die gesamtgesellschaftliche Funktion ihrer Unternehmerleistung berücksichtigen und entwickeln.

Endlich kann auch der Unternehmer in der Wirtschaft seine besonderen wirtschaftlichen und technischen Zwecke unterordnen einer primär sozialpraktischen Leistung. In der Regel sind es nur besonders religiös und ethisch motivierte Unternehmungen, in denen eine solche Zusammenordnung der Funktionen allein dauerhaft wirksam bleibt. Denn nur dann ist ein genügend starkes menschliches Gegenmotiv gegen den Erwerbsgedanken gegeben, der sonst in der modernen Wirtschaft noch allzu leicht beherrschend wird, wenn ein Unternehmen nicht durch starke, echte wirtschaftliche oder technische Willensantriebe bestimmt

ist. Schwindet aus einer aus „sozialen“ Motiven begründeten Unternehmung die Kraft der ursprünglichen ethischen Zielsetzung und Willensbildung, dann ist sie weit mehr noch als eine wirtschaftlich oder technisch lebensstarke Unternehmung in Gefahr, nicht nur „sozial“, sondern ebenso wirtschaftlich und technisch ruiniert zu werden zugunsten eines kurzsichtigen und eigennützigen Erwerbsinteresses.

Verwirklicht wird eine Unternehmung als Betrieb. Der Unternehmer muß also selbst sein Unternehmen betrieblich ausgestalten und „organisieren“, oder er kann eine andere Persönlichkeit mit dieser Aufgabe beauftragen, den Betriebsleiter. In jedem Fall besteht von Grund auf zwischen Unternehmer und Betriebsleitung eine Spannung, wie überall im Leben zwischen Wollen und Können. Da nun weiterhin das Wollen des Unternehmers in der dargelegten mannigfaltigen Weise sich in den drei Richtungen des Wirtschaftlichen, Technischen und Sozialen entfaltet, allen drei Tendenzen aber in einem Unternehmen nur ein einziger Betrieb zur Verfügung steht, der das Wollen praktisch realisiert, indem er es gleichzeitig in betriebswirtschaftlich, betriebsorganisatorisch und betrieblich-sozial entschiedenes Tun umsetzt, ist es unvermeidlich, daß auch die drei Grundabsichten gegeneinander in Spannung stehen müssen. Niemand anders als der Unternehmer, wie immer er persönlich erscheinen mag, als der Sachwalter des maßgeblichen Zweckes der betrieblichen Arbeit und als der Verantwortliche für seine soziale Gestalt, kann die unerläßlichen Entscheidungen treffen, die bald mehr im Sinne des wirtschaftlichen Zieles, der technischen Möglichkeiten oder der sozialen Notwendigkeiten fallen müssen. In keinem Fall kann eine betriebswirtschaftliche Rechnung jemals mehr als ein Hilfsmittel der Orientierung über die Konsequenzen sein, mit denen die immer in verschiedener Richtung möglichen Entscheidungen „buchmäßig“ fixierbar werden.

Der Betrieb ist also recht eigentlich der „Raum“, in dem sich „die Sachen hart stoßen“, so daß es nie ohne Entweder — Oder zwischen sozialen, technischen und wirtschaftlichen Erfordernissen abgeht. Darüber hinaus bedeutet er aber noch den Ursprung einer weiteren Spannung durch seine Eigenart als Instanz und Form der letzten konkreten Verwirklichung der Unternehmung. Sowohl die wirtschaftlichen als auch die technischen und sozialen Ziele, Absichten und Erfordernisse der Unternehmung erhalten einen wesentlich anderen Charakter, sobald sie innerhalb der betrieblichen Gesamtheit als Aufgaben der betrieblichen Leistungen gedacht werden müssen. Die betriebliche Realisierung untersteht auf der einen Seite den drei Hauptzielen der Unternehmung, aber sie hat als ihr eigenes und beherrschendes Ziel das der konkreten Ermöglichung des Erreichens dieser Zwecke. Sie gewinnt von daher eine eigene Notwendigkeit, die

die betrieblichen Funktionen, auch gegenüber den unternehmungsmäßigen Aufgaben jeweils sachlich gleichen Sinnes, zum Ursprung einer eigenen Autorität, eigener Stellungen und Leistungen werden läßt. Wirtschaftlich, technisch und sozial können die gleichen übergeordneten Aufgaben unternehmungsmäßig und betrieblich von jeweils verschiedenen Persönlichkeiten vertreten werden. Ebensovoll können beide Seiten auch innerhalb derselben Stellungen miteinander in Spannung und zum Ausgleich gebracht werden. Im voll entfalteten Betrieb wird es in der Regel nicht dieselbe Persönlichkeit sein, die wirtschaftlich mit dem Blick nach „außen“ plant und betriebswirtschaftlich verantwortlich ist. Der entwickelnde Erfinder in der Unternehmung wird eine andere Person sein als der Betriebsingenieur. Der Unternehmer als „Sozialpolitiker“ ist ein anderer als der innerbetriebliche Sozialwirt oder Sozialingenieur. Der dritte Problemkreis, der der sozialen Aufgaben, ist dabei allerdings bislang noch am wenigsten kultiviert worden, und Sozialwirt und Sozialingenieur existieren praktisch erst in Personalunion mit anderen betrieblichen Funktionen. Sei es nun, daß die Spannung zwischen dem beherrschenden Ziel auf allen drei Gebieten und der konkreten Verwirklichung der daraus entspringenden betrieblichen Leistungen mehr oder minder in das Willensleben jeweils derselben Menschen hineinverlegt bleibt, sei es daß sie sich in der betrieblichen Arbeit zwischen besonderen Repräsentanten beider Seiten ergeben muß — sie bleibt ein entscheidend wichtiger Wesenszug der betrieblichen Situation. Wir haben die Erscheinungsweisen des sachlichen Gegensatzes auf den drei Gebieten zunächst im einzelnen kurz darzulegen.

Der sachliche Zweck alles Wirtschaftens und damit die Aufgabe des Wirtschafters als gesellschaftlichen Menschen ist die Deckung der durch die Notwendigkeiten des Lebens und die Forderungen einer höheren Kultur erwachsenden Bedarfe. Der Bestand des immer dem Tode und der Auflösung gegenüberstehenden Lebens muß gesichert werden. Auch gegen alle sonstigen Bedrohungen muß Vorsorge getroffen werden. Darüber hinaus muß das Dasein kultiviert werden zu einer von der Naturnotwendigkeit befreiten Gestaltung seiner selbst im Sinne menschheitlicher Werte. Die Erfüllung aller dieser und vieler anderer Aufgaben durch Leistungen, Produktion, Vertrieb zu sichern, ist Sache des Wirtschafters. Es hieße diese Zielgebung der wirtschaftlichen Arbeit unerträglich banalisieren, wollte man sie in einen wesensmäßigen Zusammenhang bringen mit einem individuellen Erwerbstreben oder mit einem Profitbedürfnis „des Kapitals“. Wo immer im Sinne menschlicher Kultur gewirtschaftet wird, steht als letztes und beherrschendes Ziel die bestmögliche Erfüllung der Forderungen vor Augen, die aus dieser Aufgabe entspringen. Nicht weniger als der Fort-

bestand der Menschheit, die sich längst nicht mehr in irgendeiner „natürlichen“ Weise erhalten kann, hängt von dieser Leistung ab, die somit wahrhaftig ihre eigene Würde hat. Wenn diese Würde und die Größe der Aufgabe nicht immer oder zuweilen überhaupt nicht mehr vor Augen stehen, so liegt dies überwiegend daran, daß im Drange der ungewöhnlich schnellen Entwicklung der Aufgaben und der technischen Apparaturen der Wirtschaft in dem vergangenen Jahrhundert die Sorge um die „Mittelbeschaffung“, um die praktische Leistung die Aufmerksamkeit eines jeden wirtschaftenden Menschen ganz überwiegend in Anspruch nimmt. Man mag zum Vergleich an den Maler denken, der bei seiner Arbeit keine gewaltige „Vision“ vor Augen hat, sondern in vielleicht geradezu banal scheinender Weise erwägen muß, ob dieser „Strich“ richtig „sitzt“, ob diese Farbe zu jener „steht“. An das Bild als Ganzes scheint er dabei kaum zu denken.

Genau in der gleichen Weise drängen sich seit langem die Aufgaben des Betriebswirts, ungebührlich, wie man vielleicht meinen könnte, in den Vordergrund und beherrschen das allgemeine Bewußtsein. Der „Kapitalismus“ ist nur eine der Erscheinungsweisen einer solchen überwiegenden Berücksichtigung des Mittelapparates gegenüber der Gesamtheit der sinngebenden und die Wirtschaft zu einem „menschenwürdigen“ Tun machenden Ziele und Zwecke. Die Sorge der Betriebswirtschaft gilt dem Wahrnehmen von Erwerbchancen, um dadurch den Gewinn zu steigern und die Leistungskraft des Unternehmens zu erhöhen. Ihr Ziel ist es nicht, die Wirtschaft als umfassenden Lebens- und Gestaltungszusammenhang unmittelbar zu fördern, sondern sie muß an die „Rentabilität“ der Betriebe denken. Sie hat das Leben des Betriebs zu erhalten und zu sichern und, wenn möglich, es in seinen technischen Leistungsmöglichkeiten zu bereichern. Sie erwägt nicht die Bedarfsdeckung der Mitwelt im ganzen, sondern die Beschaffung der Mittel für den Lebensunterhalt der Menschen, die dem Betrieb ihre Arbeit und damit den größten Teil ihrer Lebenskraft widmen. Hat der Betriebswirt das Notwendige gesichert, dann hat er wiederum nicht an allgemeine Anliegen zu denken, sondern daran, wie er den Betrieb, die Arbeitsmöglichkeiten der Menschen in ihm und seine Apparaturen verbessern helfen kann, indem er die Mittel hierfür freistellt. Sein Blick bleibt gleichsam nach „innen“ gerichtet und wendet sich immer nur aus den betrieblichen Aufgaben und Interessen heraus und von ihnen bestimmt nach „außen“. Für ihn ist selbst der „Markt“ nicht in erster Linie die Vielheit aller konkret sich meldenden Bedarfe, für die das Bestmögliche an Deckung zu beschaffen oder herzustellen ist, sondern das „Absatzgebiet“ und die Gesamtheit der Partner, deren betriebs- oder privatwirtschaftliche Interessen den seinen entgegengesetzt sind und mit denen er zu einem Ausgleich kommen muß, der seinen eigenen

Zwecken möglichst günstig ist. Es wäre eine optische Täuschung aus betriebswirtschaftlicher Sicht, wollte man das Miteinander und Gegen-einander derartiger konkurrierender Bemühungen um günstigste zu erzielende Erträge auf dem Markt als direkten Weg zu einem Optimum der gesamtwirtschaftlichen Erfolge ansehen. Sie dienen unmittelbar immer nur den einzelnen Betrieben, haben also in gleichsam potenzierte Weise Mittelcharakter und nützen erst über die durch sie erreichbare Erhaltung und Leistungssteigerung der Betriebe in dem Maße auch den übergeordneten wirtschaftlichen Zielen, als diese Betriebe wirklich wertvoll sind für die gegebenen Bedarfe. Der Wert der betrieblichen Arbeit kann also wirtschaftlich nur mittelbar beurteilt werden nach ihrem Gewinn. Der entscheidende Gesichtspunkt bleibt beispielsweise der der volkswirtschaftlichen Bedarfsdeckung, für die die Betriebe zu dienen haben. Diese wiederum kann nicht bewertet werden ohne eine Rangordnung der Bedarfe. Daß somit oft eine Gegenläufigkeit der Interessen wirtschaftlicher und betrieblicher Arbeit bis in die Entscheidungen der Betriebe selbst hinein unvermeidlich ist, liegt auf der Hand. Wirtschaftler und Betriebswirt haben die hier erwachsende Spannung, oft genug in derselben Persönlichkeit, immer von neuem zum Austrag zu bringen.

Das gleiche gilt von dem Techniker seiner wesensmäßig bestimmenden Zielsetzung nach in Beziehung auf seine betriebliche Aufgabe, Funktion und Stellung. Wir sehen dabei ab von der bereits erwähnten Variation der Möglichkeiten seiner Position je nachdem, ob der Betrieb primär unter wirtschaftlichen, technischen oder sozialen Zwecken arbeitet. Der Mensch steht als **T e c h n i k e r** in einem ursprünglichen, unmittelbaren und schöpferischen Zusammenhang mit der menschheitlichen Kultur. Nichts wäre falscher, als wollte man in ihm nur die Verkörperung eines mittelbeschaffenden und mittelgestaltenden Dienstes an ihm äußerlich gestellten Aufgaben sehen. Daß diese kulturschöpferische Leistung der Technik noch keineswegs in das allgemeine Bewußtsein gekommen ist und durch romantisierende und „idealistische“ Kulturphilosophen als „bloß zivilisatorische“ Arbeit gegenüber anderen menschlichen Leistungen herabgesetzt wird, ist einer der bedauerlichsten Mängel des überkommenen Denkens, das zudem nicht einmal jene Vorbilder recht verstehen kann, an denen es sich orientieren will. Jeder Künstler und Denker weiß, daß Technik und Methode nicht zu trennen sind von dem Gegenstand und „Wert“ seiner Leistung, und ein Leonardo hat mit gleicher Hingabe Festungen und Maschinen ausgedacht wie „rein“ künstlerische Bilder. In aller echten Technik steckt ein ursprünglicher, menschlich und kulturell vollwertiger Kunstwille als Wille zur Gestaltung. Es ist in einem solchen Grade sinnlos, gegenüber einer humanistischen Auffassung des Menschen im idealistischen

Sinn die technische Funktion herabzusetzen, daß man sich vielmehr „fragen kann, ob die Idee des Menschen nicht vorwiegend durch sein technisches Wirken zum Ausdruck kommt“ (Eugen Diesel, Das Phänomen der Technik, 2. Auflage, 1939, S. 13). Die gestaltende Fähigkeit des Geistes tritt in der Technik rein und unmittelbar produktiv zutage. Erst abhängig von ihr wirkt der Wille, das „Material“ so sparsam und nutzbringend wie möglich zu verwerten. Auch dieser Nutzungswille, ein weiteres Merkmal des Technischen, ist den „reinen“ Künsten genau so zu eigen wie der „angewandten“ Technik, und der Wert der gestaltenden Leistung beurteilt sich im Dichtwerk und im Bildwerk, nicht anders als bei einer Maschine oder einem Bauwerk, immer auch mit danach, wie gering der Aufwand ist gegenüber dem erzielten Effekt. Vielleicht wirkt als letztes Motiv hinter der gestaltenden Funktion jeder Technik ein Wille des Menschen, sich als Herr der ihm fremd gegenüberstehenden Wirklichkeit zu beweisen, indem er sie zu einem vertrauten, weil selbst geschaffenen Werk umbildet. Man könnte versucht sein, jenes Grundmotiv der Philosophie Hegels, die auch die Natur noch als „Geist“ entdecken will, indem sie sie als das „Ansich“ begreift, das in der Kultur zu seinem „Fürsichsein“ kommt, in der Technik in allen ihren Formen am vollkommensten erfüllt zu sehen. Es ist wohl ein Grundinstinkt des Technikers, keinen „toten“, nutzlosen „Stoff“ vor Augen haben zu können, ohne sich zu fragen und zu probieren, was sich Sinnvolles und Zweckmäßiges „daraus machen“ ließe. Die Absicht, das so Bewältigte für den Dienst im Zusammenhang des praktischen Alltags auch wirtschaftlich nutzbar zu machen, kommt zu dieser ursprünglichen Leistung des technischen Denkens und Schaffens lediglich gleichsam nachträglich hinzu, selbst wenn aus ihm die äußerlich ersten Antriebe und die Bereitschaft, „Mittel“ zur Verfügung zu stellen, entspringen.

Im Betrieb freilich dominiert ausdrücklich diese unmittelbar praktische Zwecksetzung für die technische Arbeit. Hier hat der Techniker der Organisation und der Entwicklung, der Fertigung und der Arbeitsgestaltung für das Minimum an Aufwand in der Verwirklichung gegebener Vorhaben zu sorgen. **B e t r i e b s t e c h n i k** ist die permanente Bemühung um den Maximaleffekt im Einsatz gegebener natürlicher und menschlicher Kräfte. Für sie hat die „Rationalisierung“ den besonderen und begrenzten Sinn, alles Nachdenken auf dieses Ziel hin zu richten. Und da der Mensch der unberechenbarste und kostbarste „Faktor“ der betrieblichen Arbeit ist, muß sie danach streben, den betrieblichen Leistungszusammenhang so weitgehend als möglich von ihm unabhängig zu machen. Objektivierung, Mechanisierung und womöglich Automatisierung der Arbeitsprozesse ist das erstrebte Ergebnis der rationellen Betriebstechnik. Sie schafft das höchst wunderbare

Kunstwerk der betrieblichen Organisation. Je mehr der Mensch als sein Schöpfer dabei gegenüber dem verwirklichten Effekt zurücktritt, desto besser ist das Ziel erreicht. Die Eigenart der betriebsbestimmten besonderen Aufgabenstellung für den Techniker bringt es mit sich, daß sein Wirken sich in „materiellen“ Effekten zu erschöpfen scheinen kann. Es wird von Einzelzwecken beherrscht und kann leicht das Ganze der betrieblichen Wirklichkeit aus dem Auge verlieren, die nicht nur mit ihren „Produkten“, sondern auch mit dem gesamten Ablauf des „Arbeitsprozesses“ sein frei geschaffenes Werk ist. Die Gegenläufigkeit der besonderen betrieblichen Forderungen an die Technik gegen ihren ursprünglichen und niemals ganz zu verleugnenden schöpferischen Charakter kann bis zu jenem extremen Mißverständnis führen, das am Ende nicht nur die technische Arbeit, sondern sogar die wirtschaftliche und geistige Leistung der Wirtschaft und der Kultur als bloße Funktion „materieller“ Prozesse erscheinen läßt. Aber auch wenn man diesem verhängnisvollen und den Sinn der menschlichen Arbeit aufhebenden Irrtum nicht verfällt, muß man zugeben, daß aus der besonderen betrieblichen Situation der technischen Arbeit eine Richtung der Zwecksetzung, eine „Teleologie“ entspringt, die der ursprünglichen schöpferisch gestaltenden „freien“ Wirksamkeit des Technikers entgegengesetzt gerichtet ist. Die hieraus erwachsende Spannung, die jedoch um den Preis des Lebens des Betriebes und der Produktivität der Technik niemals in einen Gegensatz auseinanderreißen darf, wirkt von der Arbeit des leitenden Ingenieurs bis in die alltäglichen Verrichtungen der letzten ausführenden Arbeit hinein. Auch diese darf nicht nur nie in einem absoluten Gegensatz zu dem Wirken des entwickelnden und planenden Ingenieurs gesehen werden, sondern es muß auch in ihr selbst immer das Bewußtsein erhalten bleiben, daß trotz aller betrieblichen Begrenztheit und „materiellen“ Gebundenheit alle Arbeit auch einen Einschlag freier menschlicher Gestaltungsfähigkeit in sich trägt.

Am größten ist die Gefahr, die Eigentendenz des Betrieblichen in einem radikalen Gegensatz zu der menschlich sinnvollen und wertvollen Denkweise und Leistung zu sehen dort, wo die Gestaltungsaufgabe „an sich“ unmittelbar auf das menschliche Zusammenwirken gerichtet ist, in der „Sozialarbeit“ und „Organisation“ im Betrieb. Was gemeint ist, mag man sich verdeutlichen an den Zielen, die der „Sozialpolitiker“ geltend macht, wenn er den menschlich-sozialen Charakter der betrieblichen Schicksale prüft im Vergleich mit den sachlichen Notwendigkeiten, die aus der betriebswirtschaftlichen und technischen Situation im Betrieb entspringen. Es ist allein schon charakteristisch, daß das allgemein Wünschenswerte hierbei als ein „politisches“ Moment den eigenen betrieblichen Erfordernissen gegenübertritt, und daß die Abteilung, die in großen Betrieben zur Sachwahrung dieses dritten Aufgabengebietes

berufen ist, als „sozialpolitische“ Abteilung eine Sonderstellung einnimmt gegenüber den wirtschaftlichen und technischen Arbeitsgruppen. Die autogene Sozialgestaltung der wirtschaftlich-technischen Betriebsgesamtheit ist nicht entfernt in dem Maße als eigene Aufgabe der Betriebe selbst begriffen, wie die betriebswirtschaftliche und technische. Es wirkt noch immer nach, daß es „politischer“ Kämpfe, wenn auch meist mit wirtschaftlichen Mitteln, bedurfte, um die Forderung nach einer „menschenwürdigen“ Sozialgestalt des Betriebes einer Erfüllung näherzubringen. Noch längst nicht scheint jener Standpunkt vollkommen überwunden, der ein mit dem Wesen des Betriebes in keiner Weise innerlich zusammenhängendes Interesse „des Kapitals“ einflußreich genug werden und bleiben ließ, um die autonome gesellschaftliche Betriebsgestaltung vor Rentabilitäts Gesichtspunkten prinzipiell zurücktreten zu lassen. Die Nabelschnur der Entstehung der modernen Betriebe ist in dieser Hinsicht noch nicht durchschnitten. Noch immer werden Fragen der gesellschaftlichen Form der betrieblichen Arbeit teils von einer betriebsfremden antiquierten „patriarchalischen“, teils von einer finanziell interessierten Mentalität her als Gefährdung eines zur Tradition gewordenen ökonomischen Herrschaftswillens angesehen. Von einer Rationalisierung im Sinne einer gesellschaftlich wenigstens sachgemäßen, geschweige denn menschlich-ethisch würdigen Selbstgestaltung der Betriebe durch hierfür befähigte und hierzu berufene Sozialpraktiker ist die Wirklichkeit noch weit entfernt. Betriebsorganisation, ein eigentlich primär gesellschaftliches Anliegen, erscheint teils im Dienst betriebswirtschaftlicher Erfordernisse, teils als Anliegen technischer Rationalisierung. Und aus der Sorge heraus, das Kostengefüge oder die technische Disziplin nicht zu gefährden, läßt man die Rationalisierung, die gerade für die Gestalt der Zusammenarbeit das Entscheidende zu leisten hätte, hier beiseite und bleibt soziologisch auf dem Stande der Alchemie. Es ist aber nicht sonderlich überzeugend, wenn zwar „Freiheit“ als Lösungswort der gesellschaftlichen Gesamtgestaltung gilt, aber aus abergläubischer Sorge um die Erhaltung einer betrieblichen Sozialgesinnung, die sich von den Anfängen des Kapitalismus nur gradweise, nicht aber im Prinzip gelöst hat, eine Befreiung der menschlichen Kräfte in der eigenschöpferischen sozialen Formung der betrieblichen Wirklichkeit nicht einmal als Aufgabe gesehen wird. Wenn irgendwo, dann kann in diesem Punkt die Entwicklung der amerikanischen Wirtschaft zum „social management“ ermutigen und anregen. Die bisher eingeführten Einrichtungen, sei es die „Gewinnbeteiligung“ als interessenmäßige Bindung der Betriebsangehörigen an das Gewinnstreben des „Kapitals“, seien es die „Betriebsräte“, als Surrogat einer auf das Ganze gehenden Mitwirkung aller an der Sozialgestaltung des Betriebes, sind schon darum unzuläng-

lich, weil sie sämtlich nur Erwerbsinteressen als Motive der betrieblichen Gestaltung vom Menschen her berücksichtigen oder allenfalls besondere „soziale Einrichtungen“ neben der eigentlich betrieblichen Gesellschaftsgestaltung fördern.

Der Sozialpraktiker mit seinen beiden zugeordneten Anwendungsformen als Sozialwirt und Sozialogenieur hat seinen eigenen, dem Wirtschaftlichen und Technischen durchaus gleichwertigen und vom Standpunkt des Unternehmens als sozialer Lebensethik vielleicht sogar übergeordneten Zweck. Ihm obliegt es, alle Mitwirkenden zum persönlichen Einsatz mit allen ihren Kräften und Fähigkeiten zu führen. Er ist zugleich der Treuhänder der von keinen betriebsfremden Interessen denaturierten vertrauensvollen Hingabe an das gemeinsame Werk und der Verbundenheit im verantwortlichen Einsatz des Wollens und Könnens. Ihm gilt der Mensch in seiner sozialen Gestalt als Mitarbeiter, als Eigenwert in dem betrieblichen Wirken, wie der Betrieb für ihn um seiner Aufgaben im Zusammenleben willen mehr ist als nur ein Mittel für individuelle Erwerbszwecke oder für irgendwelche anderen Interessen. Weit entfernt von einem romantisierenden und unklaren „Gemeinschafts“-Ideal schwebt ihm als letztes Ziel vor eine von persönlichem Wollen aller Betriebsangehörigen getragene Wertverwirklichung im Sinne des Unternehmens durch freie Zusammenarbeit. So ist die sinngemäße und den jeweils verschiedenen menschlichen und sachlichen Gegebenheiten und betrieblichen Situationen und Konstellationen entsprechend bestmögliche Gestaltung der Sozialordnung in dem früher dargelegten Sinn sein beherrschendes Anliegen. Daß er dabei als Person im Betrieb von keiner besonders interessierten Partei abhängen darf, ist ebenso selbstverständlich, wie daß der Finanzdirektor nicht im Auftrage eines Aktionärs seine Entscheidungen treffen darf, der an der Börse in bestimmter Richtung „engagiert“ ist. Es muß schon eine hohe soziale Kultur des Betriebes wie der Persönlichkeit, die den Sozialpraktiker darstellt, vorausgesetzt werden, wenn diese Funktion im Betrieb sinnvoll und sachgemäß erfüllt und die entsprechende Stellung geschaffen und angemessen verwirklicht werden soll. Die Betriebsformung hat hier einen in das Ganze des Betriebes hineinwirkenden Ansatzpunkt, der auch die Gestaltung der betriebswirtschaftlichen und technischen Zusammenhänge vom Menschen her entscheidend berührt (vgl. H. H. Kunze, Verantwortliche Betriebsformung, 4. Auflage, 1951). Die eigentümlichen Werte, die den Betrieb als Lebenswelt und Werk des Menschen auszeichnen und von denen her sein „sozialer“ Charakter eine feste Struktur gewinnt, werden abschließend noch gesondert darzustellen sein.

Daß der Sozialpraktiker nicht allein eine persönlich besonders verantwortungsvolle und exponierte Stellung im Betrieb einnehmen muß,

sondern daß seine eigentümliche Funktion am stärksten von der Eigen- tendenz des Betrieblichen als solchen berührt und in ihr Gegenteil ver- kehrt zu werden in ständiger Gefahr ist, ist offenkundig, sobald man sich vor Augen hält, was der Betrieb in der Person des Betriebswirts oder des Betriebsingenieurs von der menschlich-gesellschaftlichen Ge- staltung der Zusammenarbeit erwartet. Man braucht dabei schon gar nicht mehr an jenen antiquierten „Herr-im-Hause“-Standpunkt zu denken oder an jenen, nicht nur „kapitalistischen“ Typus des „Betriebsführers“, dem in erster Linie, wenn nicht überhaupt nur, daran liegt, daß „seine Leute“ zur Arbeit angehalten werden. Es gehört ganz einfach zur sach- lichen Aufgabe des Betriebswirts, alle „Kosten“ so niedrig wie möglich zu halten, und bei allem „sozialen Verständnis“ darf er dabei auch dann keine Ausnahme machen wollen, wenn die Kosten ihm den Ertrag der Arbeit für die im Betriebe tätigen Menschen repräsentieren. Er muß verlangen, daß diese Kosten so niedrig wie möglich gehalten werden. Daß er auch in diesem Punkt nicht die letzte Entscheidung haben kann, ist selbstverständlich. Ebenso muß der Betriebstechniker dafür Sorge tragen, daß alle Kräfte so gründlich und erschöpfend wie möglich nutz- bar gemacht werden für den gesamten Leistungszusammenhang. Das ist seine Pflicht gegenüber dem Betrieb. Es macht, wenn man auf seine Funktion sieht, keinen Unterschied, ob diese Kräfte Hände oder Maschinen sind. Auch er ist mit dieser Funktion nur eine Stimme in dem unsichtbaren Parlament der gesellschaftlichen Gestalt des Betriebes. Niemand möchte wohl sagen, daß rein technische Erwägungen, und wären sie noch so exakt auf Arbeits- und Zeitstudien begründet, allein entscheidend sein könnten, wenn die Gestaltung der Zusammenarbeit in Frage steht. Andererseits kann der Sozialpraktiker, sei es als Sozial- wirt oder Sozialingenieur, sei es in seiner speziellen Funktion als Treu- händler des Menschen als Gesellschaftswesen im Betrieb, sofern er selbst betrieblich denkt, an den Forderungen nicht vorbeigehen, die nun ein- mal aus der betrieblichen Situation des Menschen entspringen. Spar- samkeit wird er genauso wie der Betriebswirt erstreben müssen, und erschöpfende Auswertung der zur Verfügung stehenden Kräfte ist ein Ziel, das auch er sich stecken muß, genau wie der Sozialingenieur, wenn er die Organisation verbessern will. Seine ganz spezielle Aufgabe bleibt darüber hinaus die Verwirklichung des Betriebes als sozialer Gestalt durch sinngemäße Entwicklung der sozialen Ordnungsformen von der Sachgliederung der Kooperation über die Herausbildung der entspre- chenden Funktionen bis in die Verwirklichung durch Stellungen und Arbeitsgliederung. Er hat soviel als möglich von der Arbeitsteilung als menschlich erlebbarer und aus dem Ganzen der betrieblichen Ver- bundenheit erwachsender Gliederung zu bewahren vor einer mechani- sierten Arbeitsstückelung. Er hat für die innere Festigung des Betriebs-

gefüges ebenso zu sorgen wie für das Eröffnen jeder nur irgend sachlich möglichen und sinnvollen Chance für den arbeitsfreudigen Menschen. Einstellen neuer Mitarbeiter, Ausbildung und Aufstieg sind seine hauptsächlich betrieblichen Arbeitsgebiete. Daß er dabei die Sache gegen die allorts unvermeidlichen Unzulänglichkeiten des Menschlichen zu sichern hat, ist ebenso eine seiner besonderen betrieblichen Pflichten, wie im übrigen immer wieder von ihm verlangt wird, daß er dem harten Zwang der wirtschaftlich und technisch stets zu engen Wirklichkeit einen möglichst wenig quälenden und, so gut es geht, gerechten Ausdruck gibt. Auch angesichts der besonderen sozialen Anliegen, die keineswegs immer zuerst „materieller“ Art sind, sondern oft genug berechtigte Wünsche nach Aufstieg und Leistungschancen an ihn herantragen, wird er die Begrenztheit der Möglichkeiten in der sozialen Praxis des Betriebes am unmittelbarsten durch seine Entscheidung zum Schicksal des Menschen im Betrieb machen müssen.

Entscheidend für einen sinnvollen und menschenwürdigen Aufbau des Wirtschaftsbetriebes vom Menschen her bleibt es, daß sich die besonderen Notwendigkeiten, die sich aus der betrieblichen Verwirklichung ergeben, nicht ablösen von den beherrschenden wirtschaftlichen, technischen und sozialen Zwecken des Unternehmens, sondern diesen dienstbar gehalten bleiben. Hierzu bedarf es ständiger, bewußter und planmäßiger Anstrengungen, wenn nicht die Spannung zwischen beiden Seiten zerreißen und der Betrieb als solcher die Herrschaft gewinnen soll. Gelingt es nicht, diese Gefahr zu vermeiden, so sind die Folgen für die wirtschaftliche, technische und soziale Gestaltung des Betriebes als Verderb des Menschen als Gesellschaftswesen im Betrieb leicht abzusehen.

Entgleitet der Betrieb, sei es unter „kapitalistischen“, sei es unter machtpolitischen Einwirkungen der ursprünglichen, freien und menschlich sinnvollen Zielsetzung durch den Geist des Unternehmens, so entwickelt er auf Kosten der ihm eigentlich gestellten Aufgaben ein Eigenleben und gewinnt eine abgelöste Eigendynamik, die ihn zwar im Sinne seiner eigenen Erfordernisse zumindest eine Zeitlang spannungslos und ungehemmt funktionieren läßt, die ihn aber zugleich aus der Wechselwirkung mit der lebendigen Gesamtheit, deren Teil er ist, herauslöst und ihn in Gegensatz zu allen anderen Unternehmungen und Betrieben bringt. Wirtschaftlich ergibt sich ein einseitiges Vorherrschen betriebswirtschaftlicher Interessen im Inneren, dessen radikalste Form von jeher mit dem Schlagwort der „Ausbeutung“ des Menschen bezeichnet wird. Es erscheint dann als selbstverständliches Gebot der Vernunft, daß Löhne so niedrig wie möglich gehalten werden müssen, und auch sonst entschwinden aus der betriebswirtschaftlichen Erwägung alle

Interessen, die nicht einem Rentabilitätsstreben als Selbstzweck entspringen. Es ist nicht mehr der Ehrgeiz des Betriebes, seinen gesamtwirtschaftlichen Zweck in der doppelten Richtung bestmöglicher Bedarfsdeckung und zugleich höchstmöglichen Ertrages für seine Mitarbeiter zu erfüllen, sondern er sucht die am meisten Gewinn bringende Massenproduktion bei größtmöglicher Senkung der Löhne. Was er dabei vergißt, ist, daß er so die Kulturaufgabe der Unternehmung preisgibt und zugleich durch Minderung der Kaufkraft der Masse der Arbeitenden jenen gleichen Markt ruiniert, auf den er angewiesen ist. Denn eine derartige „Konkurrenz“ zwingt alle anderen Betriebe zu ähnlicher Haltung und wirkt am Ende gegen sich selbst zurück. Das Ende einer exzessiv betriebswirtschaftlichen Rentabilitätspolitik ist, mögen noch soviel Reserven gebildet und Kapitalien angehäuft werden, die Krise. Zuerst und zuletzt trägt den Schaden der Mensch.

Technisch entspricht der Absolutierung der betrieblichen Interessen eine gegen den Menschen wie gegen die übergeordnete gesamtwirtschaftliche Zweckmäßigkeit rücksichtslose mechanische „Rationalisierung“. Der Mensch wird bedenkenlos einer fortschrittlich scheinenden Entwicklung der technischen Apparatur auf allen Arbeitsgebieten des Betriebes untergeordnet, sei es, daß er durch sie überflüssig gemacht, sei es, daß er in ihr Funktionieren als Funktionsglied eingeordnet wird. Was vom Standpunkt eines kulturwertigen und menschlich sinnvollen Arbeitens aus als die vielleicht gerade noch zu ertragende Grenze der organisatorischen und materiellen Maschinisierung des Produktionsprozesses erscheint, wird nunmehr zum wünschenswerten Effekt. Als Korrelat der Arbeitsstückelung bleibt dem Einzelnen nur noch eine Chance, mehr freie Zeit oder vielleicht auch, wenn nicht betriebswirtschaftliche Interessen dagegen stehen, mehr Lohn zu gewinnen. Die Lebenseinheit des Betriebes und die gesellschaftliche Verbundenheit der Menschen im Betrieb miteinander und mit dem Betrieb schwinden dahin.

Dadurch wird das dritte der sachlichen Aufgabengebiete der Betriebsgestaltung vollends entscheidend gefährdet. Je weniger einer menschlich freien Entfaltung der Leistungen im Betrieb Raum bleibt, desto mehr schrumpft die innere Lebendigkeit der verbindenden Interessen der Menschen im Betrieb ein, desto leerer wird aber auch das einzelpersönliche Leben im Betrieb. Vor allem aber wird durch eine solche übertriebene und einseitige Mechanisierung die betriebliche Existenz als ein wesentliches und schicksalsvolles Formungsmotiv der gesamtgesellschaftlichen Wirklichkeit veräußerlicht und entwertet. Man braucht dabei im übrigen keineswegs nur die materielle Rationalisierung im Auge zu haben. Diese mag vielleicht aus betriebswirtschaftlichen Gründen in Schranken gehalten werden. Die Veräußerlichung und Ent-

wertung der absolutierten betrieblichen Gestaltung läßt sich weit allgemeiner für den Bereich der sozialen Formen mit einem Wort charakterisieren als die sinnwidrige Umkehrung der Ordnung der Ordnungen. Je eigenwilliger eine betriebliche Wirklichkeit sich herausbildet und je mehr sie sich von den übergeordneten wirtschaftlichen, technischen und sozialen Zwecken ablöst, desto mehr dominiert in ihr das Gefüge der „Stellungen“ als bloßer „Posten“ gegenüber den sinnvollen Funktionen, und desto willkürlicher werden betriebliche Funktionen festgehalten oder gar entwickelt gegenüber den sachlichen Erfordernissen der zweckbedingten und zweckmäßigen Gliederung der betrieblichen Gesamtheit. Zur „Bürokratie“ als letzter Erstarrungsweise der eigenmächtigen betrieblichen Existenz wird die konkrete Regelung des betrieblichen Lebens dann, wenn die spezielle Sozialordnung, statt sich auf dem Primat der eigenpersönlichen Verantwortung und dem von ihr ausgehenden Bewußtsein und Verhalten wechselweiser Mitverantwortung zu begründen, eine „straffe Zucht“ zum Zweck unbedingt verfügbaren Einsatzes aller gemäß zu gebenden Direktiven „von oben“ stabilisiert. Zwar mag dann der Betrieb seine besondere Tendenz, die auf gesicherte Organisation der Leistungen abzielt, äußerlich in vollkommenem Maße zu verwirklichen scheinen. Als soziale Gestalt ist er nahezu das Gegenteil dessen, was der Mensch als gesellschaftliches Wesen von ihm erwarten muß.

Eine Entwicklung des Betriebes in der Richtung auf die angedeuteten Erstarrungsformen ist jederzeit möglich. Aber es liegt im Wesen des Betriebes, daß er eine Form freier menschlicher Organisation auch dann bleibt, wenn er sich von diesem existentiellen Grundcharakter praktisch so weit als möglich entfernt. Es gibt hier keine Zwangsläufigkeit. Mangelnder Sinn für das Wesen und die Forderungen schöpferischer Sozialgestaltung des Betriebes kann der Grund für eine solche Abwendung von dem Ziel optimaler Sozialgestaltung des Betriebes sein, aber auch menschliches Versagen oder gewaltsame Einwirkungen von außen. Ebenso kann besondere „Tüchtigkeit“ der Betriebsführung glauben, auf diese Weise zeigen zu sollen, was sie kann. Von Dauer kann es niemals sein, wenn der Aufbau des Betriebes als gesellschaftliche Lebenseinheit und Wirkungsgesamtheit vom Menschen her verkehrt wird in eine Form der Herrschaft über die Menschen im Betrieb, bei der ein unvermeidlicher Dualismus zwischen „Firmenleitung“ und „Belegschaft“ zu immer weiteren Spaltungen der Mitarbeiterschaft in subalterne Herrschaftsgruppen und einer Unterordnung der ursprünglichen Kooperation unter das Streben nach Weisungsbefugnissen und Prestigerfolgen führen muß. Es bessert gegenüber einer derartigen im ganzen verfehlten Gesamtrichtung in der betrieblichen Sozialgestaltung nichts, wenn der betrieblich-gesellschaftlich gleichsam denaturierte Mensch in

seiner erzwungenen inneren Vereinzelnung und Entwürdigung durch zusätzliche Maßnahmen freundlich gestimmt und selbst gefördert werden soll. In einer Situation, wie sie sich, ohne bösen Willen der Beteiligten, aus einer Absolutierung des Betrieblichen herausbilden muß, wirkt die betriebliche Sozialpolitik, um einen für die Politik einmal geprägten Ausdruck zu gebrauchen, nur als „System von Aushilfen“, wenn sie mit Gesundheitsfürsorge und Arbeitsschutz, Altersfürsorge und Erholungsbeihilfen usw. als besonderen „sozialen Leistungen“ der Betriebe nichts vollbringt, als was selbstverständlich sein muß, wenn eine sozial richtige Ordnung im gesellschaftlichen Aufbau des Betriebes diesen als die eigene Sache des Menschen und den Menschen als eigenwertigen Träger des Betriebs zur Geltung kommen läßt.

Daß eine vollkommen wesensgerechte und sinnemäßige autogene Sozialgestaltung des Betriebes, deren bewußtes und planmäßig zu entwickelndes Instrument eine „Sozialpolitik“ sein müßte, in der menschlichen, ökonomischen und politischen Wirklichkeit kaum annäherungsweise möglich ist, ist ein Schicksal, das der Betrieb als gesellschaftliche Erscheinung mit allen übrigen Kulturgebieten teilt. Das Material, aus dem Betriebe zuletzt errichtet werden, sind die Menschen, wie sie nun einmal sind, und diese bleiben zudem von vielen Schicksalen abhängig, auf die der Betrieb keinen Einfluß hat. Die „Weltgeschichte“ andererseits, in die auch der letzte Betrieb hineinbezogen und von der er in seinen Chancen abhängig bleibt, ist eine arge Zumutung. Statt uns in die morastigen Tiefen zu verlieren, die sich der Betrachtung darbieten, wenn man das konkrete Material und die weiteren Lebenszusammenhänge ins Auge fassen will, aus dem und inmitten deren die Wunderwerke der Betriebe sich aus dem Zusammenwirken der Menschen herausformen, werfen wir abschließend noch einen Blick auf die innere Verbundenheit der betrieblichen Gestaltung mit jenen übergeordneten Zielen und Wertzusammenhängen, die trotz allem die Richtmaße abgeben, an denen die gesamte Gesellschaft und auch die wirtschaftliche Kultur sich orientieren muß, nicht nur, um einen höheren „menschlichen“ Wert zu haben, sondern um überhaupt bestehen zu können.

7. Der Betrieb in der gesellschaftlichen Gesamtheit

Die Analyse des Aufbaus des Betriebes als gesellschaftlicher Wirklichkeit, um die wir uns bemüht haben, hat keinen „empirischen“ Charakter in dem Sinn, daß sie von einer, womöglich statistischen Sammlung und Auswertung konkret gegebener Einzeltatsachen ausgeht. Sie will aber auch nicht einen lediglich für Erkenntniszwecke brauchbaren

„Idealtypus“ konstruieren, dessen Wirklichkeitsgeltung dahingestellt bleiben muß. Sie glaubt vielmehr aus der unmittelbar anschaulichen Innenerfahrung der gesellschaftlichen Wirklichkeit, die jeder Einzelne wahrhaft „ganzheitlich“ repräsentiert, das Wesentliche der Gestalt und des Aufbaus des Betriebes vom Menschen her erfassen und zum Ausdruck bringen zu können. Eine solche Methode sieht sich im Gegensatz zu jeder von „außen“ an das betriebliche Leben herangehenden Betrachtungsweise, die dann womöglich „materialistisch“ gerade jene Motive und Existenzbedingungen der betrieblichen Existenz, die ihre bedenklichsten Gefährdungen und am schwersten zu überwindenden Hemmnisse darstellen, zum eigentlich bewegenden Antrieb und Bestimmungsgrund der betrieblichen Gestaltung machen will. Wenn überhaupt Betriebe einen „menschlichen“ Sinn haben und als gesellschaftliches Werk der Menschen begriffen werden können, dann nur in dem dargelegten inneren, zweckbedingten Zusammenhang mit den Unternehmungen, deren Realisierung sie darstellen. Von daher gewinnen sie verpflichtende Ziele und Aufgaben, denen sie sich in innerlich freier Gestaltung hingeben können. Auf diese Weise bleiben sie in unmittelbarer Korrespondenz mit dem gesamten Leben der Gesellschaft, indem sie die vier Grundcharaktere einer jeden Kulturgesellschaft auf ihre Weise zum Ausdruck bringen und realisieren.

Die Zweckstrebigkeit alles menschlich-gesellschaftlichen Daseins erscheint in dem betrieblichen Leistungszusammenhang als Planen, Entwerfen, Entwickeln, Erfinden, Fertigen, Vertreiben, und zugleich in der Fülle von Begegnungen und Verhandlungen, die das Leben der betrieblichen Arbeit ausmachen. Diese Finalität als Ausdruck der teleologischen Struktur der Gesellschaft ist der Kern einer jeden betrieblichen Existenz. Von dieser hängt ab die durchgreifende personale Struktur des Betriebes und der Grundcharakter der betrieblichen Arbeit als eines immer persönlichen Schaffens. Nur dank der Personalität in der betrieblichen Kernstruktur kann es Verantwortung bis in die untergeordneten betrieblichen Verrichtungen hinein geben, kann eine Aufgeschlossenheit für dingliche und menschliche Werte mehr sein als eine lebenswürdige Illusion gegenüber einer überwältigenden Übermacht materieller Prozesse; und sie ist vor allem die Voraussetzung dafür, daß Sachlichkeit nicht ein mechanisches Sichfügen gegenüber äußerlichen Zwängen, sondern in jedem Fall eine geistig-menschliche Leistung ist. Die personale Struktur des Betriebes macht es allein möglich, daß in ihm die sachlichen Aufgaben schöpferisch gelöst und der „Stoff“ bewältigt werden können, und daß sich ein innerlich verbundenes Gefüge der Leistungen herausbildet. Sie bedeutet zugleich, über die zweckbedingten Begrenzungen der betrieblichen Form hinaus, die Möglichkeit der Aufgeschlossenheit für die Fülle des mit-

wirkenden Lebens der umgebenden gesellschaftlichen Wirklichkeit. Die Sozialität des Betriebes ist der beherrschende Wert, an dem die innerbetriebliche Kooperation sich ebenso orientiert wie die Zusammengehörigkeit mit der übrigen betrieblichen Wirtschaft im gesellschaftlichen Gesamtleben. Über alle einschränkenden Sonderinteressen hinweg fordert sie gegenseitige Hilfsbereitschaft in der innerbetrieblichen und gesamtwirtschaftlichen Zusammenarbeit. Aus diesen drei zugleich sachlichen wie wertmäßigen Motiven heraus formt sich der Betrieb, auch hierin gleichsinnig mit der Kulturgesellschaft, zu einem sinnvoll zusammenstimmenden Ganzen. Dieses Ganze ist keine vorweggegebene oder als für sich existierend zu denkende „Ganzheit“, sondern das Ergebnis eines nie abreißen und immer neu zu leistenden Strebens des zweckbestimmten, persönlichen Schaffens mit dem Ziel eines inneren Zusammenstimmens der Leistungen. Genau dies ist der Sinn aller „Kultur“ und das, was die menschliche Gesellschaft zu verhältnismäßig dauerndem Bestand gedeihen läßt. Freiwillig gesicherte Ordnung des Betriebes und der betrieblichen Arbeit und dauerhafte, allseitig verbindliche und in sich abgestimmte Grundsätze des Schaffens machen den Betrieb zu einem allen anderen wertvollen gesellschaftlichen Gebilden konformen Ausdruck der allgemeinen menschlichen Kulturarbeit, mit der er gleichsam in soziologischer Osmose steht.

Darüber hinaus erweist sich der Betrieb durch die besondere Art und Weise, wie seine Sozialordnung sich gestaltet, gleichsinnig oder verschieden, vielleicht auch „gleichgeschaltet“ oder bewußt entgegengesetzt zu der vorherrschenden Gesellschaftsform. Als erstes ist hierbei zu bedenken, ob die Ordnung der Ordnungsweisen sinngemäß oder sinnwidrig gerichtet ist. Für eine lebensgerechte Stufung der gesellschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten können wir an den „Grundsatz der Subsidiarität“ erinnern, den C. v. Dietze als Kernstück alter scholastischer Lehre zitiert („Synopsis“, S. 46). Er besagt, in seiner Wiederaufnahme durch die Enzyklika *Quadragesimo Anno* (Abschn. 79), was durch die Leistung der einzelnen Menschen vollbracht werden könne, diesen zu entreißen und einer Gemeinschaft zu übertragen, sei Unrecht; ebenso was kleineren und geringeren Gemeinschaften zu vollbringen möglich sei, einer größeren und höheren Gesamtheit zu übertragen, sei ein Unrecht und zugleich eine schwere Verfehlung und verwirre die rechte Ordnung. Es liegt eine tiefe ontologische Weisheit in dieser moralischen Bewertung. Wir können sie so zu formulieren versuchen, daß wir sagen, daß der Individualordnung des Zusammenlebens und Zusammenwirkens ein natürlicher Vorrang gebührt vor einer Gruppenordnung, die dem Einzelnen Hemmnisse und Beschränkungen seiner Selbstentfaltung auferlegt, und daß diese wiederum einen Primat haben soll vor einer Gesamtorganisation, die sich noch weiter von der

Freiheit des Einzelschaffens entfernt und die Neigung hat, sich von den lebendigen Eigenkräften und Wirkungsmöglichkeiten des Menschen unabhängig zu machen. Eine Gesamtordnung des betrieblichen wie des gesellschaftlichen Ordnungsgefüges überhaupt ist also um so vollkommener, je klarer und folgerichtiger der komplexeren Ordnungsform nur soviel an Gestaltung zugemutet, überlassen und zugestanden bleibt, als die jeweils voranliegende, dem individuellen Menschen nähere und ihm größere Freiheit lassende nicht mehr zu bewältigen fähig ist. Dieser Grundsatz kann als Norm der betrieblichen Sozialgestaltung gelten, wie er das bestimmende Prinzip einer jeden im europäischen Sinn kultivierten Gesellschaftsordnung bedeutet. Mit ihm ist zugleich ein Prinzip der sachlichen Bewertung des Betriebes wie jeder anderen gesellschaftlichen Gestalt gegeben und ein Leitgedanke für allgemeine und betriebliche „Sozialpolitik“.

Innerhalb einer auf diese Weise zu entwickelnden Gesamtgestalt haben die drei Grundformen des Miteinander nicht nur je ihre besondere Bedeutung und eine eigentümliche Funktion, sondern sie tragen auch charakteristische Wertakzente. Die assoziative Form als Art und Weise des individuellen Zusammenlebens und Zusammenwirkens der Einzelnen im Netz der individuellen Beziehungen hat als beherrschenden Wert den der Freiheit. Die ihr gemäße Haltung des Menschen ist die Achtung im Nebeneinander eigenberechtigter Interessen. Diese Ordnungsweise, grundlegend und unaufhebbar in einer kultivierten Gesellschaft, verlangt im Betrieb, homolog der umgebenden gesellschaftlichen Wirklichkeit, Selbstbeherrschung und Selbstverantwortung, freiwillige eigene Aktivität und Rücksichtnahme auf das Streben des anderen. Ihre besondere Tugend ist die Rücksichtnahme auf den Nebenmann und das Geltenlassen des anderen. In der Arbeit gehört weiterhin dazu die Bereitschaft zum sachlich notwendigen Kompromiß und zum gegenseitigen Entgegenkommen in der Verschränkung der Leistungen innerhalb des betrieblichen Arbeitsganzen. Die darüber sich gleichsam aufstockende, die erste Ordnung dauernd voraussetzende und sie umgreifende Form ist die kommunikative. Sie bedeutet die zuverlässige Regelung im persönlichen Zusammenwirken der Gruppengemeinschaft. Ihr beherrschender Wert ist die Kameradschaft, die als Kollegialität im Zusammenarbeiten zur praktischen Wirklichkeit wird, indem sie das Zueinander und Miteinander aus einer technisch erforderlichen Notwendigkeit zu einer gern erlebten und vollzogenen freien persönlichen Leistung erhebt. Dabei wird in der betrieblichen Arbeit verlangt Einordnung und Bereitschaft zur Mitverantwortung auch für das Tun des anderen, selbstlose Zusammen-

arbeit mit dem Gleichgestellten und die Fähigkeit zu führen oder zu folgen. Denn keine Gruppe kann ohne Führungsordnung zuverlässig wirken. Es gehört endlich dazu, daß man in Beratung und Belehrung zu reden und hören versteht, daß man Anregungen ebenso gern gibt wie nimmt und hierbei, wie in der praktischen Arbeit, eine innerlich begründete Rangordnung anerkennt und sich ihr unterwirft.

Der Arbeitsgruppe kommt innerhalb der betrieblichen Arbeit besondere Bedeutung zu. Sie steigert die Leistungen der Einzelnen über sich selbst hinaus und gewinnt als in sich gefestigte Form des Miteinander eine eigene, tragende und vorwärtstreibende Macht. Auch der Einzelne wird mehr und leistet Größeres im Gruppenverband. Die überschaubare und unmittelbar dem Erlebnis offene Gruppengemeinschaft wird innerhalb des Betriebes zur engeren Heimat des Schaffens ihrer Gliedpersönlichkeiten. Ist ein Arbeitsvollzug als in sich abgeschlossenes Ganzes auf eine Gruppe in sinnvoller Teilung der Funktionen verteilt, so kann wohl ein Optimum an Leistung erwartet werden.

Endlich findet der Betrieb seine abschließende feste Gestalt in der sich wiederum überordnenden und die beiden vorangehenden Ordnungen überformenden organisatorischen Regelung der Gesamtheit des Betriebes als Schema der Wirksamkeit von Direktiven. Hier ist der beherrschende Wert, konform dem höchsten Leitgedanken der Gesellschaft überhaupt, die Gerechtigkeit. Diese kann nicht verwirklicht werden ohne vollkommene menschliche Zuverlässigkeit in den Verhältnissen der Über- und Unterordnung innerhalb des organisatorischen Gefüges. Gerade die „Abstraktheit“ dieses Ordnungstypus und seine Distanz zu den individuellen Lebenszusammenhängen in der betrieblichen Zusammenarbeit verlangen eine besondere Gewissenhaftigkeit und ein überlegenes Persönlichkeitsbewußtsein. Die *direktive Ordnung* kann nicht wertvoll und lebensvoll wirken ohne den immer durchscheinenden Hintergrund echter persönlicher Autorität der Weisungsberechtigten. Steht die erste Ordnung vorwiegend im Zeichen der Rechte der Einzelpersonlichkeit, so die letztere in dem der höchsten persönlichen Verpflichtung. Je näher der Spitze eine Stellung ist, desto mehr wird verlangt an Gesamtverantwortungsbewußtsein. Selbstlosigkeit im Anordnen und Ausführen gegebener Anweisungen muß der Ausdruck echter Dienstgesinnung sein, wenn die notwendige Präzision der Leitung erreicht werden soll. Dem erforderlichen Sinn für begründete Autorität bei dem jeweils Unterstellten muß ein völliges Freisein von individuellen Prestigebedürfnissen der Leitenden entsprechen, das schließlich auch einen Irrtum zuzugeben stark genug zu sein hat.

Wie die einzelnen Formen des betrieblichen Zusammenwirkens, so müssen auch die ihnen entsprechenden und zugehörigen Werte und Verhaltensweisen der Freiheit und Achtung im Nebeneinander, der

Kameradschaft und Kollegialität im Miteinander und der Gerechtigkeit und Zuverlässigkeit in der Über- und Unterordnung oft genug gegeneinander in spannungsreiche Konflikte kommen, die zuweilen nicht ohne Härten gelöst werden können. Eben dadurch aber erweist sich die betriebliche Wirklichkeit als volle, menschlich bedeutsame und ethisch gehaltvolle Schicksalswelt. Welche der Ordnungsstufen im einzelnen Fall den Vorrang hat, bestimmt sich aus der sachlichen Konstellation des besonderen Arbeitszusammenhanges, innerhalb deren der Konflikt auftaucht. Ein Betrieb ist um so stärker und gesünder, je mehr er derartige Konflikte im Sinne menschlichen Verstehens lösen kann, ohne das Ordnungsgefüge zu gefährden. Der schwächste und ethisch am geringsten zu bewertende Betrieb ist der, in dem die dritte der drei Ordnungsweisen einen unbedingten Primat beansprucht und mit Befehlen durchsetzt, was ihr aus dem freien persönlichen Einsatz der Mitarbeiter nicht entgegengebracht wird. Die niemals spannungslose Überformung der drei Ordnungsweisen des Betriebes macht es zwar möglich, daß die vorausgesetzte Ordnung zum Instrument für die jeweils höhere herabgewürdigt wird, aber jene „funktioniert“ darum nicht minder nur freiwillig. Entzieht sie sich der diktatorischen Anweisung von „oben“, so muß die Befehlsordnung am Ende wirkungslos werden. Setzt diese sich dann mit Gewalt durch, so stirbt der Betrieb vom Menschen her ab.

Natürlich fehlt es in der Praxis nicht an Motiven der Dekomposition dieses Ordnungsgefüges. Abgesehen von der Verkehrung innerhalb des betrieblichen Ordnungsgefüges einerseits und den mannigfaltigen Unzulänglichkeiten im Wesen und der individuellen Eigenart der Menschen andererseits gibt es die verschiedenen Möglichkeiten mangelhafter Abstimmung zwischen individuellen Leistungsmöglichkeiten und Absichten, gruppenmäßigen Zusammenschlüssen und organisatorischen Befugnissen und Plänen. Überall kann es ein Auseinander und Gegeneinander statt Miteinander geben. Herrschen Einzelinteressen offen oder versteckt vor, dann entwickeln sich Intrigen bis zu Sabotage und Anarchie. Lösen sich Gruppenbindungen von sachlich geforderten Arbeitszusammenschlüssen ab, so ergeben sich Cliques und Klüngel. Sachwidrige unechte Kollegialität kann danach streben, das Leistungsniveau zu drücken, oder das Abteilungsprestige kann Sonderinteressen entwickeln. Von der Gefahr, die aus dem diktatorischen Vorherrschen der Organisation der Gesamtheit und ihrer Repräsentanten erwachsen kann, war mehrfach die Rede. Ein Ansatz in dieser Richtung ist schon zu spüren, wenn die Einzelnen nicht „als Menschen“ oder im Sinne ihrer Gruppe, sondern vor allem als Repräsentanten ihrer Stellung figurieren wollen: „Ich als Abteilungsleiter . . .“

Notwendig sind derartige soziale Entartungen nicht, und wenn sie sich entwickeln, kann eine weise und persönlich überlegene Führungs-

kunst auf allen Stufen des Stellungsgefüges ihnen meist mit Erfolg entgegenwirken. Bedenklicher und vielleicht aussichtslos wird die innere Situation des Betriebes, wenn eine Fehlstruktur der Gesamtgesellschaft, aus der der Betrieb sich nur wenig separieren kann, korrumpierend in das gesellschaftliche Leben des Betriebes hineinwirkt. Dabei macht es keinen grundsätzlichen Unterschied, ob es eine Kapitalmacht ist, die ihre Interessen dem Betrieb aufzwingt, oder eine Kollektivorganisation, die ein politisiertes und dem Betrieb gegenüber fremdes Führungsprinzip geltend macht oder eine kollektivistische Machtordnung bis in die Betriebe hinein durchsetzt. In jedem Fall wird so die im Betrieb ohnedies spannungsreiche Polarität der leitenden zu den ausführenden Funktionen zerstört und durch einen Gegensatz ersetzt, mag dieser gesamtgesellschaftlich in ökonomisch fundierten Klassen oder in kollektivistischen Parteien begründet sein. In jedem Fall wird ein mechanisierter Leistungszwang gegen alle Angehörigen des Betriebes geltend gemacht, werden freie Eigeninitiative, eigenständige Kooperation und selbstverantwortliche Organisation ersetzt durch eine betriebsfremde und nicht minder gesellschaftsfremde Herrschaftsgewalt. An die Stelle der aus sich heraus lebenskräftigen sozialen Gestalt des Betriebes tritt ein mechanisches Aggregat einer nur von Rentabilitäts Gesichtspunkten her noch zusammenhängenden Betriebswirtschaft oder ein von materiell-technischen Notwendigkeiten her organisiertes Kombinat. In beiden Fällen werden die ursprünglichen Wertmotive des Betriebes, Finalität, Personalität, Sozialität und Totalität als ganzheitliche Lebensordnung und Gesellschaftsgestalt zerstört (vgl. hierzu auch v. Verf. „Der soziale Betriebsvergleich“ in „Mensch und Betrieb“, Heft 1 der „Nürnberger Beiträge“, 1952).

Ein Ausdruck eines nur sehr unvollkommenen gesamtgesellschaftlichen Verständnisses der Situation der betrieblichen Arbeit in der modernen Wirtschaft ist es, wenn das alte Begriffspaar „Arbeitnehmer-Arbeitgeber“, das mit den „kapitalistischen“ Anfängen der gesellschaftlichen Wirtschaft unlösbar verbunden ist, immer wieder verwandt wird, um auch innerbetriebliche Sozialbeziehungen zu generalisieren. Längst ist, von den Großbetrieben ganz abgesehen, die wirtschaftlich-gesellschaftliche Situation hinausgediehen über jene Interessengegensätze, die in nichts anderem begründet waren als in der Tatsache, daß der eine durch einen Kapitalbesitz in der Lage war, ein Unternehmen zu begründen, und die anderen darauf angewiesen waren, zu warten, ob er bereit sei, ihnen Arbeit in dem Betrieb dieses Unternehmens zu „geben“. Die gesamtwirtschaftliche, aber auch die geistig-gesellschaftliche und sozialpolitische Wirklichkeit entsprechen in keiner Weise mehr dieser Ausgangssituation, die gleichwohl in dem Gegensatz von „Arbeitnehmer“ und „Arbeitgeber“ hartnäckig versteinert festgehalten wird.

„Arbeitgeber“ ist niemand anders als der Abnehmer der betrieblichen Erzeugnisse, der Kunde und letzten Endes der Konsument. Alle anderen sind „Arbeitnehmer“, auch die allgewaltigen Vorstandsmitglieder der großen Unternehmen und Betriebe. Wenn überhaupt „das Kapital“ noch eigene Forderungen geltend machen kann und will, dann ist sein Partner nicht der „Arbeitnehmer“ als untere Klasse, sondern der Betrieb in seiner Gesamtheit. Nichts zeugt daher mehr von der Gedankenlosigkeit, mit der in einer längst völlig gewandelten gesellschaftlichen Wirklichkeit alte Denkschablonen fortgeschleppt werden, als ein Bemühen, zwischen „Arbeitgebern“ und „Arbeitnehmern“ mühselig eine „Partnerschaft“ entwickeln zu wollen, die in der betrieblichen Wirklichkeit längst ökonomisch wie gesellschaftlich zur Tatsache geworden ist. Daß freilich noch sehr viel getan werden muß, um diese Wirklichkeit auch allen Beteiligten zum Bewußtsein zu bringen, wird gerade durch den Widerstand dieser überalterten Denkgewohnheiten besonders plastisch.

Nicht viel anders steht es mit dem Ringen um Mitbestimmung. Erstaunlich ist dabei nicht die Tatsache, daß ein solcher Anspruch erhoben wird, sondern daß er erst von außen her an die „Firmenleitungen“ herangetragen und wirtschafts- und sozialpolitisch durchgekämpft werden muß, während es für die dargelegte gesellschaftliche Struktur eines jeden Betriebes selbstverständlich sein müßte, daß einem jeden nach Maßgabe seines Sachverständnisses eine Gelegenheit gesichert werden muß oder müßte, seine Aktivität und sein Mitverantwortungsbewußtsein so weit als irgend möglich im Betrieb zur Geltung zu bringen. Das Maß, in dem es notwendig ist, von „außen“ her auch in der Gesamtleitung der Betriebe eine Mitbestimmung der „Belegschaft“ einzuführen und zu sichern, ist der genaue Gradmesser für den Mangel an Verständnis der Betriebsführung für das gesellschaftliche Wesen der Betriebe und die gegebene Rolle des Menschen als Gesellschaftswesen in der alltäglichen betrieblichen Wirklichkeit. Je besser es den Unternehmen und Betrieben gelingt, einer aus dem gesellschaftlichen Aufbau der Betriebe erwachsenden Mitbestimmung organisatorisch zum Ausdruck zu verhelfen, desto weniger besteht ein Anlaß, durch besondere sozialpolitische Entscheidungen gesamtgesellschaftlicher Art eine Mitbestimmung durchzusetzen. Daß der Mensch sich seiner selbst als Gesellschaftswesen auch in der betrieblichen Realität in wachsendem Maße bewußt wird, ist eine Entwicklung, die nicht mehr aufgehalten werden kann, seitdem überhaupt der „Mensch“ sich seines Eigenwertes in der gesellschaftlichen Existenz vergewissert hat.