

Kellner, Wolfgang

Article

Verantwortungsbereitschaft

Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft

Provided in Cooperation with:

Duncker & Humblot, Berlin

Suggested Citation: Kellner, Wolfgang (1966) : Verantwortungsbereitschaft, Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft, ISSN 1619-6244, Duncker & Humblot, Berlin, Vol. 86, Iss. 2, pp. 129-149,
<https://doi.org/10.3790/schm.86.2.129>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/291104>

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/>

Verantwortungsbereitschaft

Von Wolfgang Kellner, Wetzlar

Man sagt, daß die Engländer ein Volk von unerschütterlichem Nationalstolz seien und daß dieser Nationalstolz sie befähige, wirtschaftliche und politische Krisen besser zu überstehen als andere Völker. Man bekommt aber ein anderes Bild bei einer Betrachtung der „Glorious Revolution“ von 1688/89¹. Die Eroberung Londons durch Wilhelm von Oranien veranlaßte das eilig zusammengerufene Oberhaus, das an Stelle des geflüchteten Königs die Regierung übernahm, die Katholiken sowie die englischen Soldaten aus der Stadt zu entfernen, während die holländischen Truppen einrückten. *Moore* zitiert an dieser Stelle den Brief eines englischen Landedelmannes bei einem Besuch in London. Sir John Resesby schildert darin den Eindruck, den die Lage der Dinge in der Hauptstadt bei seiner Ankunft auf ihn machte. „Sehr auffallend war mir“, schreibt er, „der mit den Truppen getroffene Wechsel. Die Garden und andere Theile der englischen Armee, die durch persönliche Haltung eine Zierde des Palastes waren, hatte man in ferne Quartiere geschickt; dagegen wimmelten die Straßen von unansehnlichen, schlecht uniformierten Fremden von des Prinzen Armee; und dennoch“, fügte er mit unverkennbarem Verdruß hinzu, „schien die Stadt sich über ihre Befreier übermäßig zu freuen, und weder deren schlechtes Äußere, noch die Beschwerden, die sie ihr verursachten, wahrzunehmen, obwohl diese weit unerträglicher waren als diejenigen, die sie jemals von englischen Truppen erlitten hatten.“ Soweit, nach *Moore*, jener englische Landedelmann.

Wenn wir daran denken, daß dieses selbe Volk ein Jahrhundert später wirtschaftlich und ein weiteres Jahrhundert später auch politisch die erste Weltmacht war, dann können wir aus dieser Betrachtung zweierlei lernen. Erstens: Die damaligen Engländer erlebten innerhalb von 48 Jahren eine Revolution, einen Bürgerkrieg, die Hinrichtung des Königs, eine Restauration, einen Glaubenskampf und eine weitere Revolution. Wir Deutsche erlebten innerhalb von 34 Jah-

¹ G. *Moore*: Geschichte der brittischen Revolution von 1688 bis 1689. Übers. von B. J. F. von Halem, Leipzig 1822.

ren seit 1914 einen Krieg von grausamer Schwere, eine politische Revolution, eine wirtschaftliche Revolution durch die Inflation, eine zweite wirtschaftliche Revolution durch die schwerste Wirtschaftskrise des Jahrhunderts, eine zweite politische Revolution, einen Glaubenskampf, einen zweiten, noch schwereren Krieg, einen dritten politischen Umsturz und eine dritte wirtschaftliche Umwälzung durch die Währungsreform. Ebenso wenig wie in dem damaligen England kann man sich also im heutigen Deutschland darüber wundern, wenn zahllose Menschen den Halt vermissen, dessen sie bedürfen und den sie sonst in geordneten politisch-wirtschaftlichen Verhältnissen finden, und sich dementsprechend verhalten. Napoleon I., der es wohl wissen mußte, tat am 3. September 1816 auf St. Helena den Ausspruch: „Eine Revolution ist jedenfalls zu allen Zeiten, man möge sagen, was man will, das größte Unglück, das der Zorn Gottes über eine Nation bringen kann. Sie ist die Geißel der Generation, die sie durchmacht, und noch auf lange Jahre für alle ein Unglück, eine Freude nur für wenige².“ Das, was wir hieraus lernen können, ist, daß es für uns vor allem darauf ankommt, schnell wieder zu geordneten Verhältnissen zu kommen und dem permanenten Umsturz ein Ende zu bereiten. Das ist in den 17 Jahren seit 1948 mit gewissen Erfolgen versucht worden, und die Parole „keine Experimente“ bewies deshalb einen richtigen politischen Instinkt. Nicht ebenso erfolgreich war die Bildung neuer fester Sitten und Konventionen, die eben den zahllosen „Fremdhaltbedürftigen“, wie der Psychologe *Schorsch*³ sie genannt hat, den von ihnen benötigten Halt verschaffen sollten. In dieser Richtung muß noch viel geschehen.

Das Zweite aber, das wir aus dem Vergleich unseres Verhaltens heute mit dem englischen während der „Glorious Revolution“ lernen können, ist dies: Wenn es gelingt, diese geordneten Verhältnisse, Sitten und Konventionen wiederherzustellen — und das gelang ja damals in England sehr schnell, vor allem unter der Herrschaft des Hauses Hannover —, dann geht der Spuk, der mit der Revolution aufgebrochen ist, auch bald wieder vorüber, und das Volk, das in der Revolution einen so schlechten Eindruck gemacht hat, erweist sich als tatkräftig und leistungsfähig wie nie zuvor. Es wäre deshalb nicht richtig, wenn wir uns durch den zunehmend schlechten Eindruck, den unser Volk seit annähernd 50 Jahren hinterläßt, in eine Art Weltuntergangsstimmung hineintreiben ließen. Wenn wir den wirklichen Zustand unseres Volkes erkennen wollen, dürfen wir uns weder von

² *Le Comte Montholon: Récits de la captivité de l'empereur Napoléon à Sainte-Hélène.* Paris 1847. Deutsch im I. Ergänzungsbande von „Napoleons Leben“, von ihm selbst geschrieben. Stuttgart o. J.

³ Gerhard *Schorsch*: *Eigenständigkeit, Fremdhalt und Haltlosigkeit.* Leipzig 1936.

Stimmungen derjenigen beeinflussen lassen, die einer untergegangenen Vergangenheit nachtrauern, noch von Meinungen derjenigen, die die Möglichkeiten einer Zukunft nicht sehen können. Wir müssen versuchen, diese Stimmungen und Meinungen mit Tatsachen zu konfrontieren, d. h. wir müssen empirisch vorgehen. Wir müssen durch Befragungen und Handlungsanalysen die Einstellung und das Verhalten der Menschen gegenüber den einfachen Fragen des Lebens zu ermitteln suchen. Und wenn wir Glück haben, dann sehen wir hinter dem äußeren Verhalten auch das, was die Menschen innerlich bewegt.

Beginnen wir mit der Jugend und hier am besten mit der beruflichen Ausbildung. Zahlenmäßige Feststellungen liegen zur Zeit bis 1963 vor⁴. Im Handwerk stieg die Zahl der Lehrlinge und Anlernlinge von 526 000 im Jahre 1949 auf 620 000 im Jahre 1955, um dann wieder auf 406 000 im Jahre 1962 zu sinken. In Handel und Industrie stieg die Zahl der Lehrlinge und Anlernlinge von 379 000 im Jahre 1949 auf 837 000 in den Jahren 1956 und 1957, um dann wieder auf 725 000 im Jahre 1962 zu sinken. Nimmt man noch die sonstigen Ausbildungsverhältnisse hinzu, z. B. bei Bahn, Post und dgl., und rechnet man alles zusammen, so stieg die Zahl der in einer Ausbildung befindlichen Jugendlichen von 955 000 im Jahre 1949 auf 1 543 000 im Jahre 1956, um dann wieder auf 1 211 000 im Jahre 1962 zu sinken.

Bedeutet das, daß mit dem Aufstieg des „Wirtschaftswunders“, mit der zunehmenden Begehrlichkeit, mit einem steigenden Denken an einen gut bezahlten „Job“ an Stelle eines Berufes die Jugendlichen auf eine Ausbildung verzichten, um desto schneller im Akkord möglichst viel Geld zu verdienen? Keineswegs! Wer die Bevölkerungsentwicklung kennt, weiß auch, daß die Geburtenjahrgänge nach 1940 bis 1945 erst langsam, dann immer schneller gesunken sind und daß deshalb nach 1954 erst langsam, dann immer schneller auch die Schulentlaßzahlen sinken mußten. 1950 wurde vorausgeschätzt, daß das Minimum der Schulentlaßzahlen im Jahre 1959, 14 Jahre nach 1945 erreicht werden würde. Tatsächlich wurde es erst 1960 erreicht, und schon dies zeigt, daß in einer merklichen Breite eine längere Schulausbildung gewählt wurde. Die Folgen hiervon werden sich noch zeigen. Überdies aber steigen die Lehrlingszahlen seit 1962 wieder an, also seit auch die Schulentlaßzahlen wieder zunehmen.

Man bekommt ein sehr klares Bild vom Verhalten der Jugendlichen hinsichtlich der Berufsausbildung, wenn man den Anteil der Lehr- und Anlernlinge an der Gesamtzahl der Berufsschüler untersucht. 1958 betrug dieser Anteil 77,5 %, 1959 stieg er auf 79,3 %,

⁴ Schriftenreihe des DIHT Nr. 80, (1962), und Nr. 86, (1963).

1960 sogar auf 81,4 %. Der Rest waren Ungelernte, Berufslose und mithelfende Familienangehörige. Da alle Jugendlichen, soweit sie nicht eine weiterführende Schule besuchen, zum Berufsschulunterricht verpflichtet sind, sind hier also alle erfaßt, die die allgemeinbildende Schule verlassen haben, und von diesen befand sich ein steigender Prozentsatz in einer Berufsausbildung. Dieser Zug zur Lehre hat mehrere Gründe. Einmal wirkt sich hier die verbesserte Arbeit der Berufsberatung aus. Zum zweiten gestattet ein steigendes Durchschnittseinkommen den Eltern, bei der Berufswahl ihrer Kinder auf finanzielle Augenblickserfolge zu verzichten. Schließlich hat sich auch die Wirtschaft immer stärker um Lehrlinge bemüht und auch die Ausbildungsmöglichkeiten verbessert. Von 1952 bis 1958 wurde die Zahl der Ausbilder in der Industrie von 3170 auf 6190 erhöht, die Zahl der Ausbildungsplätze in besonderen Lehrwerkstätten von 43 000 auf 65 000 vermehrt, und diese Entwicklung brach 1958 nicht ab, auch wenn sie zahlenmäßig nicht weiter verfolgt werden kann.

Noch deutlicher wird dieses Bild, wenn man den Anteil derjenigen Lehr- und Anlernlinge in der Industrie untersucht, der eine langfristige Ausbildung gewählt hat. Es gibt einige wenige Lehrberufe, in denen die Lehrzeit $3\frac{1}{2}$ Jahre beträgt, weil sogar die Machthaber des Dritten Reiches bei der allgemeinen Lehrzeitverkürzung 1938 einsehen mußten, daß für diese Berufe die Lehrzeit von 3 Jahren, die sonst für alle Lehrlinge eingeführt wurde, nicht ausreicht. Bei den Anlernlingen gibt es Ausbildungszeiten von 1, $1\frac{1}{2}$ und 2 Jahren. Wie verteilen sich die Zahlen früher und jetzt auf die Berufe mit verschiedenen langer Ausbildungszeit? 1954 umfaßten die Ausbildungsberufe mit der längsten Lehrzeit 40,1 % der Jugendlichen, 1961 waren es 50,0 %. Dagegen sank der Anteil in den Berufen mit dreijähriger Ausbildung von 49,8 auf 43,8 %, mit zweijähriger Ausbildung von 5,0 auf 3,0 %, mit anderthalbjähriger Ausbildung von 4,7 auf 3,1 %, mit einjähriger von 0,4 auf 0,1 %. Zunehmend wird eine langfristige, breitgelagerte Ausbildung angestrebt.

Die Ergebnisse der Lehrabschlußprüfungen widersprechen diesem erfreulichen Bilde nur scheinbar. Auf den ersten Blick sieht man in der Tat scheinbar ein sinkendes Niveau. Die Prozentsätze derjenigen, die die kaufmännische, industrielle oder handwerkliche Lehrabschlußprüfung bestanden, lauteten folgendermaßen:

Die Kaufmannsgehilfenprüfung bestanden

1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960	1961
90,0	89,1	88,5	87,7	87,1	87,9	86,7	86,3 %

der Prüflinge. Die industrielle Facharbeiterprüfung bestanden

1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960	1961
92,3	92,5	93,2	92,1	91,3	90,9	90,8	90,6 %

der Prüflinge. Die handwerkliche Gesellenprüfung bestanden

1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960	1961
96,0	95,9	95,4	94,6	94,0	93,0	93,0	91,2 %

der Prüflinge Überall sinkt also das Prüfungsniveau langsam ab, in den verschiedenen Zweigen verschieden schnell. Aber man darf daraus keine falschen Schlüsse ziehen. Der Deutsche Industrie- und Handelstag weist richtig darauf hin, daß die Zahl der Schüler von Mittel- und höheren Schulen ständig zunimmt. Wir sahen das ja schon an der Verschiebung des Jahres, in dem das Minimum der Schulentlaßziffer eintrat. Damit verliert aber die Betriebslehre einen gewissen Prozentsatz begabter junger Leute, und das dürfte auch einer der Gründe dafür sein, daß die Ergebnisse in den theoretischen Kenntnisprüfungen stärker absanken als die Ergebnisse in den praktischen Fertigkeitprüfungen. Hinzu kommt die Steigerung der Anzahl derjenigen Jugendlichen, die in eine Ausbildung eintraten, eine Steigerung, die bis 1956 und seit 1962 in den absoluten Zahlen, inzwischen wenigstens relativ zu der Gesamtzahl der Schulentlassenen zu beobachten ist. Während früher ein Jugendlicher ohne Volksschulabschluß kaum Aussicht hatte, eine Lehrstelle zu erhalten, hat sich das Bild seither geändert. Heute finden wir junge Leute in Lehrstellen, deren Schulbildung dafür nur knapp oder gar nicht mehr ausreicht und die früher als ungelernte Berufsanfänger in die Betriebe gekommen wären. Weder die Berufsschule noch die Hilfestellung, die viele Betriebe zusätzlich gewähren, kann diesen Mangel gänzlich ausgleichen, und es ist ohne weiteres klar, daß dadurch die Prüfungsergebnisse allmählich zurückgehen müssen.

Blieben wir noch einen Augenblick bei der Berufsausbildung, auch wenn wir damit die Jugendlichen aus dem Auge verlieren. Denken wir an die Ausbildung zum Meister und beschränken wir uns dabei auf die nicht-handwerklichen Meister, weil im Handwerk die Meisterprüfung Voraussetzung für wirtschaftliche Selbständigkeit ist und deshalb ein Anreiz ganz anderer Art vorliegt. Bei den Industrie- und Handelskammern des Bundesgebietes wurden 1947 582 Meisterprüfungen abgelegt, 1963 aber 4040, das ist rund das Siebenfache. Bei diesen Meisterprüfungen ist der Prozentsatz derjenigen, die die Prüfung bestanden, sogar gestiegen: Während von den 25 752 Menschen, die sich in den 15 Jahren von 1947 bis 1961 der Meisterprüfung unter-

zogen, 21 503 oder 83,5 % die Prüfung bestanden, waren es im letzten dieser Jahre, 1961, sogar 87,7 %.

Fassen wir die bisherigen Feststellungen zusammen, so sehen wir eine Menschenschicht vor uns, die in großer Breite und mit erheblicher Intensität an ihrer beruflichen Qualifizierung arbeitet. Ja noch mehr. Als vor 8 Jahren die zunehmende Fluktuation, der Arbeitsplatzwechsel von einem Betrieb zum anderen, unserer Industrie Sorgen zu machen begann, weil (nach einer Berechnung des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft in Frankfurt aus dem Herbst 1962) sogar bei angeleiteten Arbeiterinnen jeder Fluktuationsfall durchschnittlich Kosten von mehr als DM 2 200 verursacht, sagte ein süddeutscher Großindustrieller dem Verfasser seine Ansicht über die Ursachen dieser Erscheinung. Er meinte, die Arbeiter und vor allem die Arbeiterinnen wechselten deswegen den Betrieb, weil sie überall die billigen Fabrikpreise für langlebige Gebrauchsgüter, z. B. Kühlschränke, Waschmaschinen und sonstige Einrichtungsgegenstände ausnutzen wollten. Bald darauf jedoch veröffentlichten zwei Mitarbeiter des Deutschen Industrie-Instituts, das die Interessen der industriellen Arbeitgeber publizistisch vertritt, Ergebnisse einer Umfrage bei mehr als 2000 jungen Arbeitern und Angestellten, aus der hervorging, daß der wichtigste Grund für den Betriebswechsel der Wunsch nach Erweiterung der Berufserfahrungen sei, also eine moderne Art des Gesellenwanderns⁵. Sie haben damit die Ansicht des erwähnten süddeutschen Großindustriellen als ein typisches Beispiel dafür erwiesen, wie falsch manche unserer Arbeitgeber ihre Mitarbeiter sehen und deshalb Maßnahmen treffen, die wiederum in unserer Arbeiterschaft ein ganz falsches Bild von unseren Unternehmern erzeugen müssen.

Der in Amerika lebende österreichische Soziologe Peter *Drucker* hat mit einigen Sätzen das falsche Bild dargestellt, das die beiden Kontrahenten in unserer Industriegesellschaft voneinander haben⁶. Sie lauten: „Der Maschinenmensch ist keine Schöpfung der industriellen Gesellschaft. Er ist das schwachsinnige Kind des Rationalismus des achtzehnten Jahrhunderts, in dem die Wesenszüge seines Vaters zur gespenstischen Karikatur wurden. Nach dieser Vorstellung ist der Mensch nur ein wenig mehr als eine Maschine. Was könnte also für einen Ingenieur natürlicher sein, als auf ihn die Grundsätze fortschrittlicher Ingenieurkunst anzuwenden und ihn als eine Einzweckmaschine mit einer hohen Tourenzahl zu rekonstruieren? Nach diesem Begriff ist der Mensch auch nicht mehr als ein Automat, der auf Geld nicht

⁵ F. Arlt und D. Wilms: Junge Arbeiter antworten. Braunschweig 1962. S. 28.

⁶ Peter F. Drucker: Gesellschaft am Fließband. Frankfurt o. J. (1952). S. 264 f. Der Abschnitt trägt die Überschrift „Der Maschinenmensch“.

anders reagiert als ein Kaugummi-Automat.“ Drucker glaubt zwar, daß ohne diesen falschen und unwissenschaftlichen Begriff vom Menschen die moderne Massenproduktion nicht hätte durchgesetzt werden können. Darüber läßt sich streiten. Aber unstrittig ist dieser Preis für die Durchsetzung der modernen Massenproduktion sehr hoch gewesen. Drucker schreibt nämlich weiter: „Wenn der Unternehmer den Arbeiter sieht, dann sieht er gar nicht den Arbeiter, sondern die Karikatur des Maschinenmenschen, eine habgierige, faule, hilflose Marionette, die nur an der Lohntüte interessiert ist. Und wenn der Arbeiter den Unternehmer anschaut, dann sieht er in ihm das, wozu ihn diese Vorstellung vom Maschinenmenschen zwingt: einen fetten Parasiten im Cut und gestreiften Hosen, der Kupons schneidet. Diese stereotypen Karikaturen prägen die konkrete Politik beider Gruppen.“

Wer hier einwenden möchte, dies seien maßlose Übertreibungen, die allenfalls im Hinblick auf publizistische Wirksamkeit entschuldigt werden könnten, sei auf ein Buch von *Hasbach* aus dem Ende des vorigen Jahrhunderts verwiesen, das mit dem schwersten Geschütz wissenschaftlicher Akribie beweist, was Drucker hier mit leichter Hand zum Ausdruck brachte⁷. Man wird deshalb Drucker auch diejenigen Sätze abnehmen können, mit denen er seinen Abschnitt über den Maschinenmenschen abschließt. Sie lauten: „Das Land, in dem der Begriff des Maschinenmenschen zum offiziellen Dogma erhoben wurde, ist Sowjetrußland . . . Aber der Glaube an diese Vorstellung ist fast ebenso allgemein in der westlichen Welt, obwohl viele ihn nur unbewußt haben. Im Westen wie im Osten muß diese Vorstellung überwunden werden, wenn der Einzelne gesellschaftlichen Stand und Funktion bekommen soll.“

Wie kann diese Vorstellung überwunden werden? Wir müssen immer und immer wieder diese Karikatur des Maschinenmenschen mit der empirisch feststellbaren Wirklichkeit konfrontieren. Dafür gibt es nicht nur die eingangs erwähnten Beispiele des angeblichen „Job“-Denkens unserer Jugend und der vermeintlichen Ursachen der Fluktuation, sondern eine ganze Reihe von Beispielen aus eigenen Untersuchungen des Verfassers, über die jetzt berichtet werden soll.

Der Verfasser ist bei seinen betriebssoziologischen Untersuchungen immer wieder überrascht gewesen von dem hohen Prozentsatz von Arbeitern, die neben der gesetzlichen Invalidenversicherung und neben einer betrieblichen Altersversorgung auch noch aus eigenem Entschluß eine private Lebensversicherung abgeschlossen haben. Es waren in den Betrieben, die er 1955/56 untersuchte, mindestens 33 %, im

⁷ Wilhelm *Hasbach*: Die allgemeinen philosophischen Grundlagen der von François Quesnay und Adam Smith begründeten politischen Ökonomie. Leipzig 1890.

Höchstfalls 71,4 % der Belegschaft. Nach 1956 hat er solche Feststellungen zunächst nicht mehr getroffen, weil die Gemeinschaft zum Schutz der deutschen Sparer durch das Institut für Demoskopie (Allensbach) einen repräsentativen Querschnitt befragen ließ. Diese Befragung ergab folgendes Bild:

Es besaßen 1956 in der Bundesrepublik und West-Berlin	von der Gesamtbevölkerung	von den Arbeitern und Landarbeitern
eine Lebensversicherung	32 %	26 %
ein eigenes Haus	28 %	19 %
ein Sparkonto	21 %	17 %
einen Bausparvertrag	7 %	4 %
Wertpapiere	3 %	1 %

Als der Verfasser diese Zahlen 1958 in einer Tagung der Evangelischen Akademie in Arnoldshain vortrug, wandte ein Vertreter der Angestellten-Gewerkschaft ein, diese Angaben könnten nicht stimmen, denn nach einer ihm vorliegenden Statistik besäßen nicht 19 %, sondern nur 6,3 % der Arbeiter ein eigenes Haus. Die Diskrepanz klärte sich brieflich dahin, daß seine Zahlen aus dem Jahre 1950 stammten und die des Verfassers aus dem Jahre 1956. In diesen sechs Jahren hatte sich der Hausbesitz der Arbeiterschaft offenbar verdreifacht. Diese Entwicklung dürfte inzwischen weitergegangen sein und ebenso kann man vermuten, daß der Wertpapierbesitz der Arbeiterschaft sich stark erhöht hat allein durch die Schaffung der Volksaktien reprivatierter Unternehmungen und die Ausgabe von Belegschaftsaktien zahlreicher Großfirmen. 1963 hat der Verfasser wieder einmal die Gelegenheit einer betriebssoziologischen Untersuchung benutzt, um Fragen nach dem Eigentum und der Eigenvorsorge zu stellen. In einer Gießerei und Ofenfabrik mit einer aus den umliegenden Dörfern stammenden Belegschaft hatten 45 % der Mitarbeiter eine Lebensversicherung neben der Invalidenversicherung und neben einer allerdings nicht bedeutenden betrieblichen Altersversorgung. 52 % hatten ein Sparkonto. Diejenigen, die ein Sparkonto hatten, wurden gefragt, ob sie sich beteiligen würden, wenn der Betrieb dazu übergehen würde, Belegschaftsaktien auszugeben. Das haben 86 % bejaht. Von den Arbeitern dieses Betriebes haben 47 % ein eigenes Haus ererbt oder gekauft, 21 % haben ein eigenes Haus gebaut und 3 % waren zur Zeit der Untersuchung am Bauen, so daß zusammengerechnet 71 % Hausbesitzer sind.

Aber es gibt leider politische Interessenten, die glauben machen wollen, die Arbeiter könnten nicht sparen, und andere politische Inter-

essenten, die glauben machen wollen, die Arbeiter wollten nicht sparen. Beide vereinen sich in dem Bestreben, uns einen durch und durch perfektionierten Wohlfahrtsstaat zu beschern, der dem Arbeiter die Verantwortung für sein Alter und seine Familie entziehen würde. Die neueste Version dieses Bestrebens ist, daß man dem Arbeiter zwangsweise Eigentum verschaffen will, so daß es auf seine verantwortliche Entscheidung gar nicht mehr ankommt. Und schon melden sich wiederum politische Interessenten, die glauben machen wollen, die Arbeiter könnten das so gebildete Eigentum nicht selber verwalten, und deshalb den Gedanken propagieren, daß dieses Eigentum von anderen Leuten verwaltet werden müsse, die damit die Verfügung über Milliardenbeträge fremden Eigentums erlangen und dadurch eine gewaltige Macht gewinnen würden.

In den Jahren nach 1956, als der Verfasser wegen der Repräsentativbefragung der Sparschutzgemeinschaft Fragen nach vorhandenem Eigentum nicht mehr stellte, hat er stattdessen (wie gelegentlich schon vorher) die Frage gestellt, ob die Arbeiter bereit seien, einen Teil der Beiträge für die betriebliche Altersversorgung selber zu bezahlen, wenn sie dafür das Recht erhielten, den Versorgungsanspruch durch eigene weitere Beitragsleistung aufrechtzuerhalten, wenn sie vor der Invalidisierung aus dem Betriebe ausscheiden, während nach den sonst heute üblichen Bestimmungen, die durch die Versorgungszusage auf kostspielige aber erfolglose Weise die Fluktuation bekämpfen wollen, der Anspruch bei vorzeitigem Ausscheiden erlischt. In einem 1955 untersuchten Betriebe waren 55 % hierzu bereit, in einem 1957 untersuchten Betriebe waren es 62 %, und von da an ist dieser Prozentsatz weiter gestiegen, gleichgültig ob es sich um männliche oder weibliche oder gemischte Belegschaften handelte, bis zu 90,8 % im Jahre 1961, 92 % im Jahre 1963 und (geschätzt) 98 % in einem Betriebe mit fast ausschließlich männlicher Belegschaft, dessen Untersuchung erst beendet sein wird, wenn dieser Aufsatz bereits erschienen sein wird. Diese Arbeiter waren und sind also bereit, in der Gegenwart aus eigenem Entschluß Geld aufzuwenden, um für die Zukunft ihrer Familie und für ihr eigenes Alter selber vorzusorgen. Der vielberufene Lehrling, der sich mit 14 Jahren seinen Lehrbetrieb danach aussucht, wo er die beste betriebliche Altersversorgung erhalten wird, ist vielleicht keine Legende. Aber eine typische Figur ist er nur für diejenigen, die in dem Arbeiter den Maschinenmenschen sehen, die habgierige, faule, hilflose Marionette, die nur an der Lohntüte interessiert ist.

Das sind dieselben Leute, die in den hohen Krankenständen in unseren Betrieben nur die Auswirkung einer angeblich sinkenden Arbeitsmoral zu sehen vermögen, die darauf ausgehen, ohne Leistung möglichst viel Geld zu verlangen. Besonders der Umstand, daß zwei

Monate nach dem Inkrafttreten des Gesetzes zur Verbesserung der wirtschaftlichen Sicherung der Arbeiter im Krankheitsfall (des sog. Lohnfortzahlungsgesetzes) der durchschnittliche Krankenstand erheblich anstieg, wurde weithin auf eine Ausnutzung dieses Gesetzes zurückgeführt. Auch diese Meinungen müssen mit Tatsachen konfrontiert werden. Den einfachsten Gegenbeweis bietet vielleicht ein österreichischer Betrieb, den der Verfasser im Herbst 1962 untersuchte. Es ist ein Zweigwerk eines deutschen Betriebes. Die technische Einrichtung beider Betriebe ist gleich, die Bevölkerung unterscheidet sich nicht erheblich, zumal beide Betriebe in Niederbayern und Oberösterreich nur 80 Kilometer voneinander entfernt sind. Und doch war in dem österreichischen Betriebe, für den das Lohnfortzahlungsgesetz nicht gilt, der Krankenstand etwa doppelt so hoch wie in dem deutschen, in dem es gültig ist, während man das Umgekehrte hätte erwarten müssen, wenn man den hohen Krankenstand als eine Folge des Lohnfortzahlungsgesetzes betrachtete. Auf die wirklichen Ursachen des hohen Krankenstandes wird noch einzugehen sein.

Zunächst sei darauf hingewiesen, daß die Vermutung, der (bis 1962) steigende Krankenstand sei eine Folge sinkender Arbeitsmoral und speziell eine Auswirkung des Lohnfortzahlungsgesetzes, sich auf den Vergleich der Krankenstandsentwicklung in verschiedenen Jahren stützt, daß aber ein solcher Vergleich nicht geeignet ist, irgendwelche Schlüsse zu ziehen. Allein die Unterschiede des Witterungsverlaufes in verschiedenen Jahren können erheblichen Einfluß haben. Denken wir speziell an das Jahr 1957, in dem das Lohnfortzahlungsgesetz in Kraft trat, so hatten wir im Frühsommer eine ungewöhnliche Hitzeperiode, die zu verstärktem Auftreten von Herz- und Kreislaufstörungen und zur Auslösung von Nierenleiden führen konnte, vor allem in Hitzebetrieben. Wir hatten von Mitte Juli bis in den Frühherbst, also in der Haupturlaubszeit, eine kühle Witterung, die zu verstärktem Auftreten von banalen Infekten führen konnte, die allein mehr als ein Drittel aller Arbeitsunfähigkeitstage verursachen. Und im September begann dann die Grippe-Epidemie, die bis zum November anhielt.

Da der Beitrag, den die verschiedenen Ursachen zu dem steigenden Krankenstand geliefert haben, nicht exakt ermittelt werden kann, ist der Rückschluß von dem Krankenstand auf die eine Ursache „Lohnfortzahlungsgesetz“ nicht zulässig. Man muß vielmehr versuchen, die vermutete Wirkung der Ursache „Lohnfortzahlungsgesetz“ zu isolieren, und das ist nur möglich, indem man die Entwicklung des Krankenstandes der Arbeiter vergleicht mit der Entwicklung des Krankenstandes der versicherungspflichtigen Angestellten. Denn auf beide Gruppen haben sämtliche Ursachen in etwa gleicher Weise eingewirkt

mit der einen Ausnahme des Lohnfortzahlungsgesetzes, das nur für die Arbeiter ein neues Datum setzte. Diese Rechnungen hat der Verfasser, da die veröffentlichten Statistiken der gesetzlichen Krankenkassen das nicht ermöglichen, an Hand der genauen Ziffern einer Reihe von Betriebskrankenkassen aus verschiedenen Branchen und Landschaften mit zusammen rund 20 000 Mitgliedern durchgeführt⁸. Es zeigte sich, daß nur etwa 4 0/0 der zusätzlichen Arbeitererkrankungen während der Grippewelle 1957 eine Wirkung des Lohnfortzahlungsgesetzes waren.

Es gibt also einen zwar von Betrieb zu Betrieb verschieden großen, aber im Gesamtdurchschnitt recht kleinen Prozentsatz von Leuten, die „krank feiern“, ohne objektiv arbeitsunfähig zu sein. Ganz gewiß gibt es das, was man „mangelnde Arbeitsmoral“ nennt, aber eine Verallgemeinerung von diesem kleinen Prozentsatz auf „die Arbeiter“ ist nicht nur unwahr und unzulässig, sondern auch psychologisch falsch. Darauf brauchen wir hier nicht einzugehen.

Welches sind nun die wirklichen Ursachen des hohen Krankenstandes? Es ist für einen Nichtmediziner zunächst etwas schockierend zu erfahren, daß die Ärzte uns nicht sagen können, was Gesundheit ist. *Bodamer*⁹ klagt, daß eine wirkliche Gesundheitslehre noch fehle. *Grote*¹⁰ erklärt: „Wir normieren einen Kanon des gesunden Menschen, der völlig imaginär ist.“ *Kollath*¹¹ sagt, daß wir wissenschaftlich über die Gesundheit nichts aussagen können. Es ist wohl nicht viel mehr als eine Verlegenheitsdefinition, wenn Mediziner sich dadurch zu helfen suchen, daß sie erklären, Gesundheit sei die Abwesenheit von Krankheit. Denn sofort entsteht die Frage, was denn Krankheit sei. Diese Frage ist unbeantwortbar. *Pflanz*¹² zitiert einen österreichischen Mediziner namens *Braun*¹³. Dieser gibt ein Schema wieder, „nach dem auf einen Todesfall 1200 belanglose Gesundheitsbeeinträchtigungen kommen. Von der letztgenannten Gruppe gehen nur 100 zum Hausarzt und von diesen 100 wiederum nur neun zum Spezialisten. Es besteht demnach ein großes Reservoir an Menschen mit Gesundheitsbeeinträchtigungen, die prinzipiell zu einer ärztlichen Konsultation führen können. Den Anstoß, den Arzt aufzusuchen, geben daher in vielen Fällen keineswegs medizinische, sondern psychologische und soziologische Faktoren“. Da eine Gesundheitsbeeinträchtigung vorhan-

⁸ Wolfgang *Kellner*: Wurde das Lohnfortzahlungsgesetz ausgenutzt? Arbeit und Sozialpolitik 12 (1958) S. 260 ff.

⁹ J. *Bodamer*: Gesundheit und technische Welt. Stuttgart 1955.

¹⁰ Louis R. *Grote*: Gesundheit und Zivilisation. Hippokrates 17 (1956) S. 765.

¹¹ Werner *Kollath*: Zivilisationsbedingte Krankheiten und Todesursachen. Ulm 1958.

¹² M. *Pflanz*: Sozialer Wandel und Krankheit. Stuttgart 1962.

¹³ R. N. *Braun*: Die gezielte Diagnostik in der Praxis. Stuttgart 1957.

den ist, wird der Arzt sie feststellen — und zwar gerade dann, wenn er so sorgfältig ist, wie man es von ihm erwartet —, und da es seine Aufgabe ist, die Gesundheitsbeeinträchtigung zu beseitigen, wird er vielleicht ein Medikament, vielleicht ein paar Tage Bettruhe verordnen. Ohne den auslösenden psychologischen oder soziologischen Faktor wäre der Patient aber wahrscheinlich gar nicht zum Arzt gegangen. Soll man nun definieren: Krankheit liegt vor, wenn ein Mensch zum Arzt geht? Bisher glaubte man doch, ein Mensch gehe zum Arzt, wenn er krank ist.

Welches sind denn nun die psychologischen und soziologischen Faktoren, die den Anstoß zum Arztbesuch geben? Dafür kann man bei einer soziologischen Betriebsuntersuchung sehr wohl Anhaltspunkte finden, und der Verfasser möchte hierfür einige Beispiele aus eigenen Untersuchungen geben.

Im Frühjahr 1959 untersuchte er einen süddeutschen Großbetrieb der Metallindustrie. Dabei stellte er fest, daß diejenigen Arbeiter und Arbeiterinnen, die vor 1958 eingestellt, aber im Jahre 1958 auf einen anderen Arbeitsplatz versetzt worden waren, in demselben Jahre 1958 einen um 20 % höheren Krankenstand hatten als die Gesamtheit aller Arbeiter und Arbeiterinnen dieses Betriebes. Die Versetzung auf einen anderen Arbeitsplatz hat eine im wörtlichen Sinne „kränkende“, d. h. krankmachende Wirkung, wenn sie sich als Bruch in der Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe und somit als Geborgenheitsverlust auswirkt, und das wird immer dann der Fall sein, wenn die Arbeitsbedingungen so sind, daß nur die ausreichend genaue Kenntnis der Einstellung der näheren Arbeitskollegen und die dadurch ermöglichte ausreichend genaue Abschätzung ihres Verhaltens gegenüber zukünftigen Ereignissen vor eigenem Fehlverhalten schützen kann. Vor allem handelt es sich dabei um die Abschätzung des Verhaltens der näheren Arbeitskollegen gegenüber dem Meister und gegenüber dem Zeitnehmer. Von der anderen Seite her haben amerikanische und deutsche Mediziner festgestellt, daß der Bruch in der Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe, also ein Geborgenheitsverlust, oft als auslösender Faktor bei der Entstehung des Magengeschwürs auftritt¹⁴.

Noch schlimmer kann sich der Geborgenheitsverlust auswirken, wenn man den erlernten Beruf nicht mehr ausüben kann und auf be-

¹⁴ J. Ruesch, R. E. Harris, C. Christiansen, M. B. Loeb, S. Dewes and A. Jacobson: Duodenal Ulcer — A Socio-Psychological Study of Naval enlisted Personnel and Civilians. Berkeley und Los Angeles 1948. — M. Pflanz, E. Rosenstein und Thure von Uexküll: Socio-Psychological Aspects of Peptic Ulcer. Journal of Psychosomatic Research 1 (1956) S. 68. — Beide Arbeiten sind zitiert nach Thure von Uexküll: Soziologische Medizin. In: Probleme der Medizin-Soziologie, Sonderheft 3 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (1958), insbes. S. 70 ff.

ruffremde Arbeit angewiesen ist. An sich verursachen, wie *Spiegelhalter* und *Schnabel*¹⁵ auf Grund einer Statistik über 345 Betriebe mit 412 000 Beschäftigten mitgeteilt haben, Fachkräfte weniger Fehlzeiten als Hilfskräfte. Man kann diesen Tatbestand bei jeder einzelnen Betriebsuntersuchung bestätigen, jedoch liegt in der Regel nur eine ziemlich schwache Tendenz vor. Das Signifikanzniveau, das die Wahrscheinlichkeit dafür mißt, daß ein Zusammenhang zufällig ist, aber umgekehrt zugleich als ein Maß für die Stärke dieses Zusammenhanges betrachtet werden kann, war in dem österreichischen, im Herbst 1962 untersuchten Betriebe 0,23, in dem deutschen, im Frühjahr 1963 untersuchten Betriebe 0,22. Das ist kein Unterschied, und in beiden Fällen lag das Signifikanzniveau erheblich über dem Wert von 0,05, den man als Grenze der statistischen Sicherheit betrachtet, ohne jedoch einen Zusammenhang mit einem höheren Signifikanzniveau als bedeutungslos verwerfen zu müssen. Aber in dem deutschen Betrieb, in dem verhältnismäßig viele Mitarbeiter berufs fremd beschäftigt waren, ergab sich ein hochsignifikanter Zusammenhang: Diejenigen Gelernten, die ihren Beruf jetzt noch ausübten, waren im Vorjahr durchschnittlich 2,2 Tage krank, aber diejenigen Gelernten, die diesen Beruf nicht mehr ausübten, sondern berufs fremd beschäftigt waren, 12,5 Tage, also fast sechsmal so lange. Das Signifikanzniveau dieses Zusammenhanges ergab sich zu 0,009.

Aus der Schutzfunktion der Gruppe gegenüber dem Druck des Meisters oder gegenüber der Sorge vor dem Zeitnehmer ergibt sich die Bedeutung der Kameradschaftlichkeit innerhalb der Gruppe. In allen daraufhin untersuchten Betrieben war der Krankenstand derjenigen am höchsten, die die Kameradschaft in ihrer Gruppe oder in ihrer Werkstatt als schlecht bezeichneten. Ebenso war in allen Betrieben der Krankenstand derjenigen höher, die aussagten, es gebe in ihrer Gruppe einen Kollegen, mit dem sie nicht so gut zurecht kämen wie mit den übrigen.

Der Druck des Meisters läßt sich aus vier Fragen ableiten, die der Verfasser in jedem von ihm untersuchten Betriebe gestellt hat. In dem 1962 untersuchten österreichischen Betriebe waren diejenigen, die auf diese vier Fragen nur günstige Antworten gaben, durchschnittlich 11,2 Tage krank, diejenigen, die eine der vier Fragen ungünstig beantworteten, 16,7 Tage, diejenigen, die zwei oder drei dieser vier Fragen ungünstig beantworteten, 33,4 Tage. Vier ungünstige Antworten kamen nicht vor, und zur Signifikanzberechnung mußten schon diejenigen, die drei ungünstige Antworten erteilten, mit denen zusammen-

¹⁵ F. *Spiegelhalter* und F. *Schnabel*: Die Struktur der Krankenstunden in der Industrie. Der Arbeitgeber 14 (1962) S. 322 ff.

gefaßt werden, die zwei solche Antworten gaben. Hiernach berechnete sich das Signifikanzniveau zu 0,01, es handelt sich um einen statistisch stark gesicherten Zusammenhang. Der Korrelationskoeffizient ergab sich zu 0,960, es ist also ein sehr strammer, fast funktionaler Zusammenhang. In deutschen Betrieben liegen die Dinge fast genau gleich, so etwa in der 1963 untersuchten Gießerei und Ofenfabrik, in der der Korrelationskoeffizient zwischen dem Verhältnis der Anzahl ungünstiger zu der Anzahl günstiger Antworten einerseits, der durchschnittlichen Krankheitsdauer andererseits, pro Werkstatt gerechnet, 0,725 und bei Weglassung der Formerei, in der besondere Umstände vorlagen, sogar 0,929 war. Das Lohnfortzahlungsgesetz, das in dem deutschen Betrieb galt, in dem österreichischen aber nicht, ist dafür ganz unerheblich. Gleichfalls zeigten sich genau dieselben Zusammenhänge in Deutschland und Österreich, wenn man fragt, ob der nächste Vorgesetzte, also der Meister oder, in Nähereibetrieben, die Direktrice, vorziehe oder benachteilige. In dem 1962 untersuchten österreichischen Betriebe waren diejenigen, die diese Frage verneinten, durchschnittlich 13,0 Tage krank, die anderen 23,5 Tage. In dem 1963 untersuchten deutschen Betriebe waren es entsprechend 9,0 bzw. 17,0 Tage.

Noch stärker kann die Sorge vor dem Zeitnehmer oder, genauer gesagt, vor der „Wühlerei“ der Kollegen (Arbeit mit hohem Leistungsgrad, der den Zeitnehmer zur Überprüfung der Vorgabezeit veranlaßt) wirken. Am schlimmsten war das in einem süddeutschen Betriebe der Kunststoffindustrie, der 1961 untersucht wurde, weil er 1958 den zweithöchsten Krankenstand in der ganzen Bundesrepublik Deutschland aufgewiesen hatte. Hier waren diejenigen Akkordarbeiter, die keine Sorge vor dem Zeitnehmer hatten, durchschnittlich 28 Tage krank, aber diejenigen, die vor ihm Sorge hatten, 66 Tage. Das Signifikanzniveau dieses Zusammenhanges lag weit unter 0,001. Dieser Zusammenhang zeigte sich auch in Betrieben mit einem niedrigen Krankenstand, so in der 1963 untersuchten Gießerei und Ofenfabrik, in der diejenigen, die keine Sorge vor dem Zeitnehmer hatten, im Vorjahr durchschnittlich 7,0 Tage krank waren, während diejenigen, die diese Sorge hatten, 17,7 Tage krank waren.

Man kann alle diese „kränkenden“, krankmachenden Arbeitsbedingungen abstellen oder mindestens erheblich mildern, und wenn man das tut, dann bekommt man ein Jahr oder sogar ein paar Monate später von dem Inhaber oder von dem Personalchef eines solchen Betriebes einen Brief, in dem es heißt, daß der Krankenstand merklich gesunken oder zur Zeit der Grippewelle 1957 nicht so stark gestiegen sei wie in anderen vergleichbaren Betrieben. Diese Änderung der Arbeitsbedingungen hat nichts zu tun mit Weichlichkeit oder Betulichkeit,

vielmehr steigt, wenn man es richtig macht, die Produktivität. Das möge an einem Beispiel gezeigt werden, das von dem Betriebsdirektor der schweizerischen Aktiengesellschaft Brown, Boveri & Cie. stammt und veröffentlicht wurde¹⁶.

In der Montageabteilung einer Haushaltsgerätefabrik arbeiteten 60 Arbeiterinnen an drei Montagebändern zu je 20 Personen. Eines Tages wurde diesen Arbeiterinnen gestattet, sich selbst entsprechend ihren Sympathien und Antipathien zu gruppieren, d. h. jede Arbeiterin durfte sich aussuchen, an welchem der drei Bänder und an welchem Platz sie arbeiten wollte, nur mußten sich die Arbeiterinnen über die Verteilung einigen, damit jeder Platz besetzt wurde. Das gab zunächst eine kleine Revolution: Die Arbeiterinnen verlangten die Entlassung einiger Kolleginnen, da man mit diesen nicht zusammenarbeiten könne. Das wurde von der Betriebsleitung abgelehnt. So einigten sich die Arbeiterinnen bald, und es fanden sich die einander sympathischen Kolleginnen zusammen, so daß drei eng verbundene Gemeinschaften entstanden, in denen eine der anderen half, wo sie nur konnte. Die Leistung der Montageabteilung zeigte in der ersten Lohnperiode keine Änderung, in der zweiten stieg sie um 14 0/0, in der dritten um 17 0/0, in der vierten um fast 24 0/0.

Es gibt zahlreiche Beispiele ähnlicher Art auch aus Deutschland — der früheste dem Verfasser bekannte Fall stammte von dem Betriebsdirektor der Firma Klöckner-Humboldt-Deutz in Köln bereits vor dem zweiten Weltkriege¹⁷, der erste nach dem zweiten Weltkriege von einem Teilhaber einer pfälzischen Tuchfabrik¹⁸ —, aber auch aus Amerika, und ihnen allen ist eines gemeinsam: Es wurde den Arbeitern und Arbeiterinnen eine Entscheidungsmöglichkeit hinsichtlich ihrer Arbeitsbedingungen eingeräumt und damit eine größere Verantwortung übertragen. Dieser Zusammenhang möge an einem Beispiel aus einer Betriebsuntersuchung des Verfassers im Hinblick auf Verantwortungsübertragung und Krankenstand dargestellt werden. Es handelt sich um einen 1959 untersuchten Großbetrieb der Metallindustrie. In diesem Betriebe gibt es Maschineneinsteller, deren Aufgabe es ist, die Maschinen einzustellen, an denen die Maschinenarbeiter arbeiten; sie waren durchschnittlich 6,6 Tage krank. Es gibt Maschinenarbeiter, die ihre Maschine selber einstellen müssen, vor allem nachts, wenn wenige Einsteller anwesend sind; sie waren im Durchschnitt 11,4 Tage krank.

¹⁶ F. Streiff: Mensch und Produktivität. Industrielle Organisation Jg. 21 (1952) S. 220 ff., insbes. 223.

¹⁷ H. Stein: Wege zum good-will der Mitarbeiter. Die Aussprache (Organ der Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer) 2 (1952) Heft 4, S. 1 ff.

¹⁸ Wolfgang Kellner: Der moderne soziale Konflikt. Stuttgart 1961. S. 119 ff. Dort auch Hinweise auf entsprechende amerikanische Beispiele.

Es gibt Maschinenarbeiter, die ihre Maschine selber einstellen können, es aber zumeist nicht dürfen, weil der Einsteller es ihnen aus einem falsch verstandenen Autoritätsbedürfnis heraus nicht erlaubt; sie waren im Durchschnitt 13,2 Tage krank. Es gibt Maschinenarbeiter, die ihre Maschine nicht selber einstellen können; sie waren durchschnittlich 14,3 Tage krank. Dieselbe eindeutige Abhängigkeit zeigte sich bei den Frauen auf einem höheren Niveau. Freilich gab es keine Frauen, die ihre Maschine selber einstellen mußten, weil Frauen nachts nicht arbeiten und deshalb immer genügend Einsteller anwesend sind. Aber Einstellerinnen waren durchschnittlich 14,0 Tage krank; Maschinenarbeiterinnen, die ihre Maschine selber einstellen konnten, 15,9 Tage; Maschinenarbeiterinnen, die ihre Maschine nicht selber einstellen konnten, 20,5 Tage. Das Signifikanzniveau dieses Zusammenhanges ergab sich (unter Fortlassung der Einstellerinnen, deren Zahl zu gering war) zu 0,17, immerhin eine merkliche Tendenz.

Man kann aus diesem Ergebnis den Schluß ziehen, daß eine Verminderung des Krankenstandes erreichbar ist, wenn man möglichst viel Verantwortung bis an die Werkbank delegiert. Dafür gibt es mehrere Gründe:

Einmal gibt es einen physischen Grund: Die Arbeitsbelastung wird weniger einseitig. Die Gesellschaft für Arbeitswissenschaft hat auf ihrem Düsseldorfer Kongreß 1959 folgenden Leitsatz formuliert: „Ein regelmäßiger Wechsel zwischen leichter und schwerer Arbeit, zwischen statischer und dynamischer, Anspannungs- und Entspannungsarbeit verhindert mit Sicherheit die Schäden einseitiger Arbeitsbelastung.“ Nun ist zwar gewiß das Einstellen der eigenen Maschine vielfach keine leichte Entspannungsarbeit, aber es beansprucht oft mehr den Kopf als die Muskeln, und wenn schon die Muskeln, dann meist andere als die Arbeit an der Maschine. Insofern ist dieser Leitsatz auch auf den Arbeitswechsel zwischen Einstellen der Maschine und Arbeit an der Maschine anwendbar.

Es gibt einen zweiten, nicht weniger wichtigen seelischen Grund, den *Jores* und *Puchta*¹⁹ folgendermaßen formuliert haben: „Das Gefühl eines sinnvoll erfüllten Lebens ist für die Gesundheit des Menschen von ausschlaggebender Bedeutung.“ Man kann dieses Gefühl kaum haben, wenn man eine Arbeit verrichtet, die — nach einem Ausdruck *Taylors* — auch ein abgerichteter Gorilla ausführen kann.

Aber schließlich gibt es einen dritten, vielleicht ausschlaggebenden soziologischen Grund: Der Druck, den der autoritätsbedürftige Einstel-

¹⁹ Arthur *Jores* und H. G. *Puchta*: Der Pensionierungstod. Medizinische Klinik 54, (1959) S. 1158 ff. (In dem mir vorliegenden Sonderdruck in kleinerem Format steht der zitierte Satz auf S. 12.)

ler ausübt und dem man, unbewußt, durch die „Flucht in die Krankheit“ zu entgehen sucht, fällt fort, wenn man selber einstellt. Schon der amerikanische Soziologe Talcott Parsons²⁰ hat bemerkt, daß Krankheit aufgefaßt werden kann als eine Art und Weise, auf sozialen Druck zu reagieren; aber wohl nirgends wird deutlicher als an diesem Beispiel, daß dieser Druck nicht aus den Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer resultiert, sondern von den unmittelbaren Vorgesetzten ausgeht, die zumeist selbst Arbeiter sind, wie die erwähnten Einsteller oder Vorarbeiter und Gruppenführer. Im Gegensatz zu diesen war die Geschäftsleitung sofort bereit, geeignete Maschinenarbeiter zu „Selbsteinstellern“ zu machen und in eine höhere Lohngruppe umzustufen.

Die Möglichkeit, die Verantwortung für das Einstellen der eigenen Maschine auf die Maschinenarbeiter zu übertragen, bestand in diesem Betriebe deshalb, weil 66 % der Maschinenarbeiter erklärten, ihre Maschine selber einstellen zu können, und 81 % von diesen aussagten, sie könnten auch die Verantwortung dafür übernehmen, daß dann alles stimmt. Diese Verantwortungsbereitschaft, im vorliegenden Falle 81 %, liegt inmitten der Prozentsätze, die in zahlreichen anderen Betrieben bei entsprechenden Fragestellungen stets mit 58 bis 95 % ermittelt worden sind, und diese Prozentsätze entsprechen wiederum denjenigen, die bei der oben erörterten Bereitschaft zur selbstverantwortlichen Eigenvorsorge festgestellt wurden. Diese hohe Bereitschaft, konkrete Verantwortungen zu übernehmen, die der eigenen Erlebnissphäre entsprechen, ist die beglückendste Erkenntnis, die der Verfasser aus seinen zahlreichen Betriebsuntersuchungen gewonnen hat, denn sie zeigt, daß unser Volk moralisch noch durchaus gesund ist, wenn man von zahlenmäßig unbedeutenden Randerscheinungen ab sieht.

Ein Skeptiker kann allenfalls noch fragen, ob die Maschinenarbeiter in dem dargestellten Beispielfall etwa deshalb daran interessiert waren, ihre Maschine selber einzustellen, weil sie hofften, dadurch mehr zu verdienen. Das falsche Menschenbild von der Karikatur des Maschinenmenschen, von der habgierigen, faulen, hilflosen Marionette, die nur an der Lohntüte interessiert ist, würde diese Frage bejahen. Tatsächlich ist sie zu verneinen. Nur 9 % erwarteten einen Mehrverdienst, weitere 29 % glaubten, sie würden bei Selbsteinstellung ihr Geld leichter verdienen, weil sie nicht auf den Einsteller warten und die verlorene Zeit später aufholen müßten. 62 % erwarteten keinen

²⁰ Talcott Parsons: *The Social System*. Glencoe 1951. Zitiert nach: *Probleme der Medizin-Soziologie*, Sonderheft 3 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (1958) S. 12.

materiellen Vorteil für sich selber. Das Interesse, selber einzustellen, das von der Frauenreferentin des Betriebes schon vor der Untersuchung in einer Vorbesprechung bekundet worden war, hat also einen anderen Hintergrund. Aber welchen?

Man muß sich nur einmal überlegen, wie man sich selber in einer Tätigkeit fühlen würde, in der einem nicht nur das *Was* der Arbeit, sondern auch das *Wie* der Ausführung haargenau vorgeschrieben ist, bei der jede Entscheidung und jede Verantwortung von anderen übernommen wird. Gewiß mag es Menschen geben, denen eine solche Tätigkeit gerade recht ist; aber ihre Anzahl ist wahrscheinlich viel kleiner, als diejenigen glauben, die der Ansicht sind, was sie nicht selber geregelt hätten, könnte nicht funktionieren. Der Psychologe *Kroeber-Keneth* hat 1962 in einem ganzseitigen Aufsatz in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung zutreffend festgestellt, „daß sich der größte Teil der Menschen im arbeitsteiligen Großbetrieb in der Entfaltung behindert und eingeengt fühlt, was ein unbehagliches Objekt-Gefühl auslöst“. Hier liegt wohl die eigentliche Ursache des hohen Krankenstandes in unseren Betrieben, denn *Jores*²¹ hat dargelegt, daß Krankheit immer dann entsteht, wenn der Mensch entscheidend an seiner Selbstentfaltung gehindert ist.

Aber man kann *Kroeber-Keneth* nicht folgen, wenn er meint, daß dieser „Freiheitsverlust“ zu den unausweichlichen Begleiterscheinungen des hochindustrialisierten Zeitalters gehöre. Gewiß verdanken wir Taylor viel und seiner „wissenschaftlichen Betriebsführung, von der der berühmteste amerikanische Methoden-Ingenieur *Gilbreth*²² einmal gesagt hat: „Die wissenschaftliche Betriebsführung will die Arbeiter so genau wie Maschinen arbeiten lassen, insofern als sie sich ganz genau an die als beste erwiesene Methode halten müssen. Jede geistige Arbeit wird gesondert verrichtet und dem Arbeiter die Wahl der Arbeitsmethode gar nicht überlassen.“ Aber diese bisher ausschließlich ingenieur-wissenschaftliche Betriebsführung bedarf einer sozialwissenschaftlichen Ergänzung, einer Korrektur des ihr zugrunde liegenden falschen Menschenbildes. Schon 1915, im Todesjahre Taylors, schrieb der amerikanische Soziologe *Taussig*²³ folgende Sätze: “There seem to be considerable possibilities in what is called scientific management. But the management must be not only scientific, but human. The familiar schemes have too much of the mechanical and non-human element. They tend to treat the worker like a machine, not to develop the spontaneity of the living man.”

²¹ Arthur *Jores*: Der Mensch und seine Krankheit. Stuttgart 1956.

²² F. B. *Gilbreth*: Das ABC der wissenschaftlichen Betriebsführung. Deutsch in 4. Aufl. Berlin 1925.

²³ Frank William *Taussig*: *Inventors and Money Makers*. New York 1915. S. 71.

Richtig hat deshalb *Schadewaldt* in seinem (im vollen Wortlaut nicht veröffentlichten) Vortrage über „Humanität und Technik“ auf dem Ingenieurtag in Karlsruhe 1963 ausgeführt: „Wir brauchen eine neue Rückbegründung des Menschen in der technischen Welt in sich selbst. Wir brauchen die Errichtung einer Freiheitssphäre des Menschen in der technischen Welt, und wir brauchen die Humanisierung der technischen Welt.“

Damit ist kein joviales Schulterklopfen gemeint und keine Gefühlsduselei, sondern die im Alltag des Betriebes praktizierte Überzeugung, daß Menschen keine Maschinen sind, sondern lebendige Wesen mit eigenem Willen, mit eigener Phantasie, mit Selbstbewußtsein und Verantwortungsbereitschaft. Es ist die Aufgabe der Führung, sich der Leitung durch Anordnung und Befehl nach Möglichkeit zu enthalten und die jeweils größte Verantwortung herauszufinden, die man dem einzelnen Mitarbeiter oder einer Arbeitsgruppe übertragen oder belassen kann und die diese sofort übernehmen werden, wenn sie die Risiken überblicken können, die darin enthalten sind, und sich helfen können, wenn der Risikofall eintritt. Nicht der Vorgesetzte, der alle Verantwortung auf sich nimmt und seinen Leuten Befehle erteilt, sondern derjenige, der die größte Verantwortung herausfindet, die er seinen Leuten belassen kann, hat seiner eigenen Verantwortung entsprochen. Er wird auch den geringsten Krankenstand verzeichnen und selber nicht am Herzinfarkt zugrunde gehen.

Es ist vielleicht überraschend, daß die Jugendpsychologen und Pädagogen neuerdings zu ähnlichen Schlußfolgerungen aus Befragungen Jugendlicher gelangen. *Walter Grosse-Hartlage* und *Karl Rauch* erörtern am Schluß ihres Buches²⁴ den Vorschlag eines Mittelschülers, auch jungen Menschen, die noch nicht wahlberechtigt sind, die Möglichkeit einer beratenden politischen Mitwirkung zu geben. Sie stehen diesem Gedanken an sich positiv gegenüber, warnen aber vor der Überschätzung einer Institutionalisierung. Und dann heißt es weiter: „Mehr wird sich erreichen lassen, wenn überall im Lande begriffen wird, daß in der Familie, in der Schule, in den Betrieben, im politischen Bereich und in der gesamten Öffentlichkeit weithin genug junge heranwachsende Menschen existieren und auch bereit sind, früher als gegenwärtig üblich Verantwortung zu übernehmen und mitgestaltend zu wirken. In diesem Sinne sollten allerorten Tor und Tür weit geöffnet werden. Die jungen Menschen werden dann durch eigenes Mittun und eigene Erfahrung rasch erkennen, wie schwierig ein jeglicher Versuch ist, Daseinsformen zu gestalten, zu festigen und umzubauen; aber ganz ohne Zweifel werden im Zuge derartiger früher Einführungen ins Mitwir-

²⁴ *Walter Grosse-Hartlage* und *Karl Rauch*: *Zwanzigjährige haben das Wort*. München 1959.

ken die Befähigten sich rasch durchsetzen. Weithin wird Klage geführt über den Mangel an begeisterungsfähigem und begeisterungswürdigem Ideengut. Was aber vermag junge Menschen positiver anzusprechen als eben der offenerzige Anruf: Tut mit, helft, wirkt, setzt euch ein, strengt Hände, Hirne und Herzen an, die gegebene Welt in ihrer Gesamtheit, als Ganzes und in allen Details und deren Verknüpfung kennenzulernen, und tragt alles euch Mögliche bei, sie zu eurer eigenen zu machen und weiter auszubauen und zu vervollkommen!“

Zu ähnlichen positiven Ergebnissen gelangen Renate Wald²⁵ und Walter Jaide²⁶. Vor allem widerspricht Jaide den heute üblich gewordenen pessimistischen oder entschuldigenden Verallgemeinerungen über „die Jugend von heute“ und die „Gefährdungen“, denen sie ausgesetzt sei. Er bezeichnet es als nicht nur wirklichkeitsfremd, sondern geradezu verantwortungslos, in eine bigotte Traurigkeit über eine allgemeine Dekadenz einzustimmen, die sich in dieser Jugend abzeichne. Er meint, man müsse sich im Gegenteil wundern, wieviel Solidität viele dieser Jugendlichen sich bewahrten, und wenn wir uns an die Ausführungen erinnern, die eingangs über das Bildungsstreben dieser Jugend gemacht wurden, und an die hohen Prozentsätze derjenigen, die diesem Bestreben unter Einsatz ihrer vollen Kraft folgen, so werden wir auch dies als eine zutreffende und beglückende Erkenntnis der Wirklichkeit betrachten können.

Jaide hat auch versucht, eine Erklärung dafür zu geben, warum diese Jugend so vielfach mißverstanden worden ist. Er nennt einen Teil dieser Jugendlichen „die Distanzierten“ und schreibt: „Sie haben vorerst ein eigenes Brauchtum und einen Dialekt der Nivellierung ausgebildet, der höhere Anliegen kaum vernehmen läßt und manche Irrtümer über ihr Realverhalten heraufbeschworen hat. Erst wenn man dieses Verhalten kennt und ihr ‚understatement‘ durchschaut, beginnt man auch ihnen gerecht zu werden.“

Auch Hermann Bertlein²⁷ ist davon ausgegangen, daß man nicht nur das äußere Verhalten der jungen Menschen feststellen, sondern ergründen muß, wie sie sich selbst erleben, wie sie denken und werten. Er hat mehr als 2000 männliche Jugendliche zwischen 14 und 20 Jahren, Schüler aller Schularten und aller Schichten der Bevölkerung, zu schriftlichen Antworten auf drei Fragestellungen veranlaßt. Die erste fragt nach dem, worüber die jungen Menschen sich bisher die meisten Gedanken gemacht haben. Die zweite fragt nach Menschen oder

²⁵ Renate Wald in: Gerhard Wurzbacher (Hrsg.): Die junge Arbeiterin. München 1960.

²⁶ Walter Jaide: Eine neue Generation? München 1961.

²⁷ Hermann Bertlein: Das Selbstverständnis der Jugend heute. Berlin-Hannover-Darmstadt. 1960.

Idealen, denen die Jugendlichen nachstreben möchten. Die dritte fragt, ob die Jugendlichen sich von den Erwachsenen ungerechtfertigt behindert fühlen, welcher Art solche Hindernisse seien und wie sie damit fertig würden. Es zeigt sich, daß Helmut *Schelsky*²⁸ doch zu sehr die bloße Außenseite wahrgenommen hat, während Bertlein zu der Erkenntnis gelangt, daß man auch heute noch von einer Eigenstruktur des Jugendalters sprechen kann, daß sich diese Jugend immer noch mit Fragen an die Welt und an das Leben herumschlägt und daß sie die gleichen grundlegenden Probleme hat wie frühere Jugendgenerationen, wenn auch der veränderten Umwelt entsprechend mit anderen Schwerpunkten, wobei den weitaus größten Raum die Fragen einnehmen, die in fast nicht zu verarbeitender Fülle aus der modernen Industriewelt an die jungen Menschen herangetragen werden. Er widerlegt die Behauptung, daß die Jugend keine geistigen Interessen mehr habe, wenn diese sich auch weniger an dem entzünden, was Schule und Literatur ihr bieten. Die Konflikte zwischen den Generationen sind geringer und weniger dramatisch geworden, und es besteht deshalb eine gewisse Gefahr, wenn die Jugend keine Gegenspieler mehr findet, an denen sie wachsen kann.

Diese Gefahr erscheint um so größer, wenn man erkennt, daß diese Jugend entgegen dem äußeren Bilde einer illusionslosen Nüchternheit, das sie gerade durch ihre Haltung des „understatement“ bietet, unter den Menschen ihrer Umwelt nach Vorbildern sucht und diese zwar in erster Linie in Männern wie Albert Schweitzer findet, aber sich auch durch notorische politische Schaumschläger begeistern läßt. Es ist deshalb wohl richtiger, die Jugend dazu zu bringen, daß sie an der Bewältigung von Sachaufgaben wachsen kann, und das heißt wiederum, sie rechtzeitig an zunehmende eigene Verantwortung heranzuführen.

So schließt sich der Kreis der Betrachtung. Das Ergebnis ist, daß unser Volk in seinem Kern vollkommen gesund ist und daß lediglich Randerscheinungen, die es zu allen Zeiten gegeben hat und geben wird, ungebührlich in den Vordergrund gestellt werden, so wie der Schlamm aufgewirbelt wird, wenn man zu heftig in einem Gewässer herumrührt, und das klare Wasser trübt, bevor er sich wieder absetzt. Aber das Ergebnis ist weiterhin, daß diese Gesundheit gefährdet ist, wenn wir nicht das falsche Bild der Jugend überwinden, das wir uns selbst zurechtgemacht haben, und wenn wir nicht das falsche Bild vom Maschinenmenschen abtun, das uns Peter Drucker so drastisch geschildert hat. Es liegt an der Führungsschicht in Wissenschaft und Kunst, in Wirtschaft und Politik, ob das Volk gesund bleibt und der aufgewirbelte Schlamm sich wieder absetzt. Möge sie ihrer Verantwortung gewachsen sein!

²⁸ Helmut *Schelsky*: Die skeptische Generation. Düsseldorf und Köln 1957.