

Probleme der sozialen Betriebspolitik

Vorträge von

Oberingenieur C. Arnhold, Deutsches Institut für technische Arbeitsschulung, Düsseldorf — Regierungspräsident z. D. R. Brauweiler, geschäftsführendes Präsidialmitglied der Vereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände Berlin — Dr. F. Schomerus, Carl Zeiß-Werke, Jena — Dr. H. Landmann, Leiter der Sozialpolitischen Abteilung der Borsig-Werke, Berlin-Tegel — Dr. h. c. O. Schenz, Mech. Weberei O. Schenz, Lörrach — B. Otte, Vorsitzender des Gesamtverbandes der Christlichen Gewerkschaften Deutschlands, Berlin — E. Lübke, Vorsitzender des Gesamtbetriebsrates der Siemens-Schuckertwerke, Berlin — H. Mars B. A., Arbeitswissenschaftliches Referat der Kammer für Arbeiter und Angestellte, Wien — Professor R. Woldt, Ministerialrat im Ministerium für Wissenschaft, Kunst und Volksbildung, Berlin — Dr. J. Wünsch, Berlin

veranstaltet vom

Außeninstitut und vom Institut für Betriebssoziologie und soziale Betriebslehre der Technischen Hochschule zu Berlin
vom 10. bis 14. Februar 1930

Herausgegeben von

Dr. Goetz Briefs

o. Professor der Nationalökonomie



Berlin
Verlag von Julius Springer
1930

ISBN-13: 978-3-642-98879-0 e-ISBN-13: 978-3-642-99694-8
DOI: 10.1007/978-3-642-99694-8

**Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung
in fremde Sprachen, vorbehalten.**

Copyright 1930 bei Julius Springer in Berlin.

Vorwort.

Die beiden an der Technischen Hochschule zu Berlin bestehenden Institute, das Außeninstitut unter der verdienstvollen Leitung von Herrn Geheimrat Orlich und das Betriebssoziologische Institut veranstalteten im Winter-Semester in der zweiten Februarwoche 1930 eine Reihe von Vorträgen zum Thema der sozialen Betriebspolitik. Die Vorträge gaben einen Querschnitt durch die große Mehrzahl der auf diesem Gebiet lebendigen Strömungen. Die veranstaltenden Institute wurden von vielen Teilnehmern wie auch großen Verbänden gebeten, die Vorträge durch Drucklegung der weiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Das geschieht hiermit. Möge die Publikation dazu dienen, der Verständigung aller an diesem Fragenkreis aufrichtig interessierten gesellschaftlichen Gruppen Wege zu bahnen!

Berlin, im Juli 1930.

G. Briefs.

Inhaltsverzeichnis.

	Seite
I. Die Problemstellung der sozialen Betriebspolitik von Dr. G. Briefs, o. Professor der Nationalökonomie, Berlin.	1
II. Industrielle Führerschaft im Sinne des Deutschen Instituts für technische Arbeitsschulung (DINTA) von Oberingenieur C. Arnhold, Deutsches Institut für technische Arbeitsschulung, Düsseldorf.	11
III. Arbeitgeberverbände und soziale Betriebspolitik von Reg.-Präs. z. D. R. Brauweiler, geschäftsführendem Präsidialmitglied der Vereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Berlin.	18
IV. Die soziale Betriebspolitik der Zeißwerke mit besonderer Berücksichtigung der Carl-Zeiß-Stiftung. Von Dr. Fr. Schomerus, Leiter der Personalabteilung der Carl Zeiß-Werke, Jena.	27
V. Die betriebspolitischen Bestrebungen der Borsig-Werke. Von Dr. H. Landmann, Leiter der Sozialpolitischen Abteilung der Borsig-Werke, Berlin-Tegel.	37
VI. Meine betriebspolitischen Versuche und Erfahrungen. Von Dr. h. c. O. Schenz, Mech. Weberei O. Schenz, Lörrach.	58
VII. Die Stellung der christlichen Gewerkschaften zu den Fragen der sozialen Betriebspolitik. Von B. Otte, Vorsitzender des Gesamtverbandes der christlichen Gewerkschaften Deutschlands, Berlin.	71
VIII. Betriebsrat und soziale Betriebspolitik. Von E. Lübke, Vorsitzender des Gesamtbetriebsrates der Siemens-Schuckert-Werke, Berlin.	79
IX. Von der negativen zur positiven Einstellung der freien Gewerkschaften gegenüber der sozialen Betriebspolitik. Von Hans Mars, Referent für Arbeitswissenschaft und Betriebspolitik der Kammer für Arbeiter und Angestellte, Wien.	90
A. Die soziale Betriebspolitik in „Arbeitnehmerbetrieben“.	90
B. Faktoren, von denen die positive Einstellung der freien Gewerkschaften zur sozialen Betriebspolitik in Privatbetrieben abhängt.	93
C. Übersicht über erprobte Maßnahmen sozialer Betriebspolitik.	118
D. Verhältnis zwischen sozial gesinnten Unternehmern und den Gewerkschaften. Ausblick.	130
X. Betriebsingenieure und Betriebspolitik. Von Professor R. Woldt, Ministerialrat im Ministerium für Wissenschaft, Kunst und Volksbildung, Berlin.	133
XI. Gedanken zum Problem einer neuen Werkspolitik. Von Dr. J. Wünsch, Berlin.	144

Die Problemstellung der sozialen Betriebspolitik.

Von Prof. Dr. G. Briefs.

Es sei versucht, den Gegenstand, auf den sich die folgenden Vorträge beziehen, historisch und systematisch zu klären.

I. Was umschließt der Begriff der sozialen Betriebspolitik? Wir kommen der Frage näher, wenn wir untersuchen, wozu dieser Begriff der Gegenbegriff ist. Was kann eine Betriebspolitik in bezug auf die menschlichen Zusammenhänge des Betriebs noch anders sein als „sozial“? Offenbar mehreres.

1. Als technische Einrichtung kann der Betrieb ohne Rücksicht auf die menschlichen Zusammenhänge in ihm rein technisch konstruiert sein und verlaufen. In der Weise etwa, daß menschliche Arbeit ausgeschaltet wird ohne Rücksicht auf die menschlichen und gesellschaftlichen Folgen der „Rationalisierung“; oder in der Weise, daß die technische Apparatur des Betriebs und die räumliche Eingliederung und Umfassung dieser Apparatur auf menschliche Angepaßtheit grundsätzlich nicht bedacht ist; oder in der Weise, daß Methoden der Arbeitsausholung im Betrieb entwickelt werden, die den arbeitenden Menschen im höchsten Maße einseitig körperlich und seelisch beanspruchen. Die Beispiele lassen sich beliebig häufen. Wir sehen jedenfalls: Der Gesichtspunkt höchster technischer Rationalität hat keine notwendige Koinzidenz mit der menschlichen Rationalität; das Technisch-Rationale muß in verschiedenem Umfang das Menschlich-Kreatürliche bedrängen und zurücksetzen, den Betriebsmenschen zur Anpassung nötigen, die nur zum Teil zur Gewöhnung und damit zur weniger fühlbaren Belastung umgeformt werden kann. Bei dieser Feststellung darf aber nicht der große Bereich übersehen werden, in dem die Technik die Arbeit von Mühsal und Schwere entlastet. Es ist sicher in erheblich großem Umfange die Arbeitslast durch die industrielle Technik gemildert worden, insbesondere die physische Arbeitslast. Aber doch kommt es hier darauf an, festzustellen, daß darüber hinaus die Technik in Verfolg ihrer eigenen Rationalität den in ihr beschäftigten Menschen von gesteigerten Unlustgefühlen im großen Durchschnitt nicht befreit hat. Darin liegt nun schon ein Sinngehalt der Betriebspolitik: sie kann darauf zielen, die Technik in eine dem Menschen angepaßtere Form zu bringen, in die Erwägungen der rein technischen Rationalität den Einschlag möglicher Berücksichtigung des mit dieser Technik zu beschäftigenden Menschen zu geben. Daß hier manches möglich ist, hat unter anderem Taylor gezeigt; der Taylorismus hat nach gewissen Hinichten eine stärkere Anpassung der Werkmittel, der Arbeitsstelle und der näheren Arbeitsumstände an kreatürliche und persönliche Gegebenheiten des arbeitenden Menschen entwickelt. Dieses Beispiel zeigt den Weg, aber auch seine Grenzen innerhalb der bisherigen Verhältnisse: die menschliche Anpassung der Technik findet ihre Grenzen an der privatwirtschaftlichen Rentabilität oder mindestens an der Nichtbeeinträchtigung dieser Rentabilität, während in der Entwicklung der Technik solche Rücksichten offenbar noch keine fühlbare Rolle

spielen. Weder in der Richtung, in der Technik denkt und sich entfaltet, noch in der Ordnung ihrer Durchführung, noch in dem Wie und Wieviel der Technik steht eine menschliche und gesellschaftliche Ordnung hier richtunggebend voran.

2. Der Betrieb kann nach der Seite seiner menschlichen Beziehungen ferner rein wirtschaftlich und zwar privatwirtschaftlich in bloßer und einseitiger Orientierung am höchsten Rentabilitätsinteresse organisiert sein. Mit andern Worten, die in Arbeitsteilung und Arbeitsvereinigung, in Arbeitsdingung und Arbeitsentlassung notwendig mitgegebenen menschlichen Beziehungen entbehren aller Gemeinschaftsobligation. Sie stehen rein auf Interessen- und Leistungsüberlegungen. In der strengsten Form liegt hier eine der Haltung nach unverbundene und unverbindliche bloße Sachbeziehung vor, organisiert vom Unternehmer nach der Leitidee der Arbeit als eines „kostenden Betriebsstoffes“, dessen menschliche Inkorporation bezogen auf den maßgebenden privatwirtschaftlichen Zweck von Betrieb und Unternehmung gleichgültig, wenn nicht gar unter Umständen störend ist. Aber die ökonomische Abstellung der Betriebsarbeit läuft nicht eingleisig diesen Weg über die Betriebsstoffidee: gerade wirtschaftliche Erwägungen können über die menschliche und soziale Formung der Betriebsarbeit sich verwirklichen und haben es in großem Umfange getan. Wir stellen also auch hier wie oben bei der Technik fest: das Soziale und Kreatürliche kann über wirtschaftliche Zwecke teilweise mitverwirklicht werden, und ist offenbar in großem Umfange von diesen wirtschaftlichen Zwecken „mitgenommen“ worden.

3. Der Betrieb ist eine Organisation nicht bloß von sachlichen Betriebsmitteln, sondern vor allem Organisation von Menschen zu leitenden und ausführenden Leistungen. Diese Organisation kann verschiedengestaltig sein; drei Grundformen liegen vor, eine herrschaftliche, eine genossenschaftliche und eine freie. Der industrielle Großbetrieb hat sich in der herrschaftlichen Form entwickelt. Der Freiheitsspielraum des Arbeiters und Angestellten blieb dadurch — faktisch oder auch nur fiktiv — gesichert, daß er Wahlfreiheit zwischen Arbeit und Nichtarbeit, zwischen diesem oder jenem Betrieb behielt. Herrschaftliche Grundverfassung wird unter den Bedingungen moderner Technik der industrielle Großbetrieb wohl unter allen Verfassungsformen behalten¹. Es ist die Frage, wie weit in dieser Form das Kreatürliche und Persönliche des arbeitenden Menschen mitgewahrt werden kann. Diese Herrschaftsverfassung kann die Struktur der Willkürlichkeit mit dem Korrelat der unbedingten Abhängigkeit sogar über die Betriebsnotwendigkeiten hinaus für alle nachgeordneten Stellen des Betriebs haben. Sie hatte diese Struktur zweifellos oft und hat sie manchmal noch heute. Sie kann aber auch die persönliche Würde und den Wert der nachgeordneten Betriebsglieder durchaus anerkennen und in ihrer Herrschaftsorganisation und Herrschaftsausübung zum Ausdruck bringen.

Wir sehen: die institutionellen Formen von Technik, Wirtschaft und herrschaftlicher Organisation determinieren die menschlich-sozialen Verhältnisse im Betrieb nicht eindeutig. Es kann moderne Technik, Privatwirtschaft und unter-

¹ „Nicht die Hierarchie im Betrieb ist an sich ein Unglück, sie ist für jede arbeitsteilige kooperative Wirtschaftsweise eine bloße Notwendigkeit; wo viele Menschen Hand in Hand arbeiten, muß der Gang der gemeinsamen Arbeit einheitlich geordnet und durchgeführt werden. Vorgesetzte und Untergebene wird es geben, solange diese Erzeugungsweise herrscht und auf sie kann wegen ihrer Ergiebigkeit nicht verzichtet werden.“

Heimann, E.: Die sittliche Idee des Klassenkampfes, S. 37.

nehmerische bzw. betriebsleitende Herrschaftsstellung menschlich-sozial sowohl negativ wie positiv empfundene Rückwirkungen auslösen. Ob der eine oder der andere Effekt herauskommt, hängt von Einsicht, Willen und Vermögen der fraglichen Personenkreise ab. Es ist festzustellen, daß die in den wechselnden Zeitaltern herrschenden Ideen von Technik, Wirtschaft und Herrschaft die einbezogenen Personenkreise und Schichten stärkstens mit bestimmen, daß andererseits aber auch die Wirtschaftsverhältnisse nach der einen oder anderen Seite entschieden durchschlagen. Die Generation, die unter der rein individualistischen Gesellschaftsanschauung stand, an eine automatische Selbstlösung aller sozialen Konflikte durch Selbstinteresse und freie Konkurrenz glaubte, und dabei den Marktdruck scharf auf der Ferse fühlte, diese Generation verlor das Wissen um eine autonome menschliche und soziale Ordnung, oder wenigstens glaubte sie, von der Wirtschaft aus diese menschliche und soziale Ordnung nicht realisieren zu können. Sie hat darum die menschlichen Beziehungen im Betrieb notwendig als gleichgültig angesehen oder sie auf sich beruhen lassen. Ganz anders jene Generation, die unter dem Eindruck der sozialen Bewegung, auch unter der Einsicht dessen, was das Menschliche für Wirtschaft und Technik bedeutet, und nicht zuletzt unter dem Eindruck der Möglichkeiten, die die Organisation der Wirtschaft ihr bot, die Bedeutung des menschlichen Faktors in Wirtschaft und Betrieb scharf ins Auge fassen konnte.

Was kann nach dieser Feststellung möglicher und in gewissem Umfange zweifellos technisch, wirtschaftlich und herrschaftlich mitrealisierter menschlich-sozialer Belange im Betrieb die soziale Betriebspolitik noch bedeuten? Inwiefern ist sie noch *res sui generis*? Offenbar insofern, als das Menschlich-Gesellschaftliche nicht aleatorisch dem rein technischen, rein wirtschaftlichen und rein herrschaftsmäßigen Ablauf des Betriebsganges anvertraut werden kann. Das könnte geschehen, wenn die rein technische, rein wirtschaftliche und rein herrschaftliche Betriebsorganisation von selbst, etwa durch irgendeine prästabilisierte Harmonie, in der Linie menschlich-gesellschaftlich tragbarer und erwünschter Betriebsverhältnisse verlief. Von einer solchen prästabilisierten Harmonie der vier Zwecke kann aber keine Rede sein. Wie das Technische und Wirtschaftliche schon Überschneidungen entschiedener Art kennt, wie zwischen beidem und dem Herrschaftlichen schon Widersprüche und Konflikte unvermeidbar sind, so liegt es auch bezüglich dieser Gesichtspunkte und dem menschlich-sozial tragbaren Betriebsaufzug: der Widerspruch ist möglich, er ist in größter Breite Tatsache geworden. Dabei zeigt er wechselnde Intensität und Erstreckung. In den Anfangszeiten des Industriesystems wandte er sich vornehmlich gegen die neue Technik und führte zu Maschinen- und Fabrikzerstörung. Gelegentlich auch wandte er sich gegen die Herrschaftsform im Betrieb und führte zu persönlichen Gewaltakten. Dann fand eine Ablenkung des Widerspruches von der Technik statt; sie erschien unvermeidliches Fatum, Schicksal, das man tragen muß, aber nun wurde die privatwirtschaftliche Verfassung der Technik unter kapitalistischer Herrschaft zu Zwecken der Kapitalrentabilität der stärkst berannte Punkt. Der Marxismus hat diese Umlenkung des Widerspruches zwischen moderner Technik und menschlich-sozial tragbaren Betriebsverhältnissen entscheidend mit durchgeführt. Er lenkt die Spannung gegen den privatkapitalistischen Betriebszweck und gegen den personalen Träger der Herrschaftsverhältnisse in Betrieb und Unternehmung. Die offizielle und theoretische

tische Versöhnung des Marxismus mit Großbetrieb und Großtechnik darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, daß selbst noch in ihm eine geheime Wendung gegen den Großbetrieb und die Großtechnik mit durchschlägt; das marxistische Argument leidet korrelat seiner Überbetonung der Bedeutung des Wirtschaftlichen und des Klassenprinzips an einer nicht völlig verbergbaren Unterbetonung der von Großtechnik und Großbetrieb herkommenden menschlich-gesellschaftlichen Spannungen. Die Nachhaltigkeit des Widerspruches wie seine Erstreckung ist innerhalb der kapitalistisch entwickelten Gesellschaften sehr verschieden; weniger intensiv in den angelsächsischen Ländern, stärker in Deutschland; und hier wieder mit anderer Farbe als in romanischen Ländern. Selbst innerhalb der einzelnen kapitalistischen Gesellschaften ist die Intensität und Erstreckung des Widerspruches sehr verschieden. Jedenfalls das Problem, den technischen, wirtschaftlichen und herrschaftlichen Betriebsaufzug unter die Bedingungen der menschlich-gesellschaftlichen „Bestgestaltung“ zu stellen, ist gegeben; der soziale Aspekt des Betriebs tritt mit dem Anspruch auf Gleichordnung, ja sogar vielfach schon auf Vorordnung den anderen Aspekten gegenüber. Das ist das Thema der sozialen Betriebspolitik von heute.

II. Dies Problem der sozialen Betriebspolitik ist keine Neuentdeckung. Der fragliche Charakter des menschlich-gesellschaftlich erträglichen Betriebsaufzuges beschäftigte schon die ersten Träger des Großbetriebs. Theoretisch und praktisch hat Robert Owen sowohl für seine Spinnerei wie für die englische Baumwollindustrie die Frage aufgegriffen. Wir nennen auch den Namen Le Play in Frankreich. Selbst Fouriers phantastische Konstruktionen der Phalanstères sind nichts anderes als der Versuch, die menschlich-gesellschaftlich „richtige“ Form der Betriebsgestaltung zu entwickeln. Durch das ganze 19. Jahrhundert läuft die Kette betriebspolitischer Versuche, das meiste und relativ erfolgreichste kann bei aller Verschiedenheit mit dem Sammelnamen des Patriarchalismus oder Paternalismus zusammengefaßt werden. Was Theorie und Praxis hier aufgegriffen haben, hatte den einen Sinn: die menschlich erträgliche und befriedende Form der Betriebsgestaltung bei gegebener Technik, gegebenem Wirtschaftsziel und gegebenem Herrschaftsverhältnis zu finden. Was Handwerk und Bauerntum und viele andere Berufsstände schon lange hatten: eine das Leben ordnende wirtschaftlich und gesellschaftlich erträgliche, die Menschen in Raum und Zeit verankernde Lebensform zu finden — das stand für das Arbeiterleben im Großbetrieb noch offen. Und wenn man einen Weg zur Lösung gefunden zu haben glaubte, so zeigte sich nach einiger Zeit, daß das Problem immer noch ungelöst war. Es ist ungelöst geblieben für weite industriewirtschaftliche Räume bis zum heutigen Tage.

Das nötigt zur Frage, ob vielleicht das Problem eins von denen ist, die ihrer Natur nach eine „unendliche Aufgabe“ darstellen, also nie gelöst werden können. Widerspricht vielleicht die seelische und kreatürliche Struktur des Menschen wesentlich der Großtechnik und dem Großbetrieb? Oder ist vielleicht bloß die geistige Struktur des Menschen unseres Zivilisationskreises auf die Dauer dem Großbetrieb und der Großtechnik unanpaßbar? Machen wir vielleicht aus unserer Not eine Tugend und bejahen in ständiger innerer Spannung gegen ihn den Industrialismus, weil wir die wirtschaftliche Beengtheit nichtindustrieller Lebensformen nicht mehr ertragen zu können glauben? Es wäre durchaus denkbar, daß der Sozialismus mit seiner Bejahung von Großbetrieb und Großtechnik bloß die

Verdeckungsideologie über einen nicht für änderungsfähig gehaltenen Notstand wäre, daß in seinem Auftrieb verdeckte seelische Reaktionen gegen den Großbetrieb und die Großtechnik auch noch mitsteckten. Das zu analysieren wäre die Aufgabe einer eindringlichen Untersuchung der Tiefenschichtung der proletarischen Unruhe. Die Vermutung ist nicht von der Hand zu weisen, daß in der Arbeiterbewegung trotz aller deklamatorischen Ablehnungen eine Maschinen- und Großbetriebsfeindlichkeit, ja trotz aller emphatischen Bejahung von Technik und Großbetrieb ein dunkler nachhaltiger Auftrieb gegen die Vermassung im Großbetrieb, gegen die Unterwerfung des arbeitenden Menschen unter die Großtechnik stecke. Die Vermutung ist deswegen nicht von der Hand zu weisen, weil auch der lohnarbeitende Mensch seine Prägung durch den Persönlichkeitsgedanken unseres Kulturkreises mitbekommen hat; als Indizium spricht für jene Vermutung die Ressentimentgeladenheit, die das laut betonte Großbetriebs- und kollektivistische Massenideal ganz offenbar an der Stirn trägt. Diese massenkollektivistische Ideologie wäre dann bloß Verdeckungsideologie über der Sehnsucht des menschlichen Herzens danach, zur Würde der Persönlichkeit durchzudringen. Außerhalb der marxistischen Bewegung gab und gibt es heute noch ausgesprochene Strömungen gegen den Großbetrieb und die Großtechnik; sie verneinen beides aus einer bewußten Werthaltung der Würde, Freiheit und Selbständigkeit des Individuums.

Wir wollen diesen Fragenkreis nur berühren, nicht zu lösen versuchen, aber reif zur Entscheidung ist die engere Frage, warum die älteren Formen der sozialen Betriebspolitik die Spannung nicht zu lösen vermocht haben. Sind die Ursachen, die die Fraglichkeit des Betriebs als Lebensraum immer wieder auftauchen lassen, heute noch dieselben? Haben sich die Lösungsbedingungen etwa heute geändert?

Die Haltung, mit der das moderne Unternehmertum den Industriebetrieb in seinen Anfängen und in der ersten Generation aufzieht, kann doppelt sein. Sie ist entweder individualistisch, das heißt unverpflichtet gegen die Belegschaft über die Lohnzahlung hinaus; dieser Individualismus kann bewußt fundiert sein als geistlich-sittliche Haltung in einer individualistischen Wirtschafts- und Gesellschaftsanschauung, die zumal in England eine ganze Unternehmergeneration durchaus beherrschte; er kann aber auch das unfreiwillig gewählte Verhalten unter dem Druck der Marktverhältnisse sein. Oder aber: der aufkommende Unternehmer kommt mit einem über die Lohnzahlung hinausreichenden Verpflichtungsgefühl für seine Leute zum Betriebsaufzug. Dieses Verpflichtungsgefühl kann aus unreflektierter vorindividualistischer Haltung stammen, oder es kann aus bewußten, weltanschaulichen und ethischen Motiven folgen. Jedenfalls ergibt sich daraus eine Fassung der Betriebsarbeit und eine Haltung zu ihr, die man gemeinhin als patriarchalisch bezeichnet. Die Grundidee dieses Patriarchalismus ist, daß über das rein wirtschaftlich abgegrenzte Leistungs- und Gegenleistungsverhältnis hinaus Verpflichtungen nach Analogie des Grundherrn zum Untergebenen oder des wohlmeinenden Vaters zu seinen Kindern bestehen, Verpflichtungen für das leibliche und geistige Wohl der anvertrauten Menschen, die über den reinen Arbeits- und Zweckrahmen des Betriebs hinweggreifen, den Betrieb als das erweiterte Haus, und die Belegschaft als die erweiterte Gefolgschaft oder Familie auffassen lassen, Verpflichtungen, deren Korrelat „brave“ und wohlanständige Führung, Fleiß und Gehorsam, Treue und gute Gesinnung auf Seiten der „eigenen Leute“ sind. Dieser

Patriarchalismus kann — und das ist da der Fall, wo ein Fabrikbetrieb beim Gutshof entsteht, wie häufig im preußischen Osten oder in Rußland, aber auch vielfach in guts- oder grundherrschaftlich durchsetzten Gebieten beim bürgerlichen Gewerbebetrieb — die erwähnte Signatur sehr ausgesprochen tragen. Er kann sie aber auch — etwa in den Gebieten alter gewerblicher Kultur und entwickelten Städtewesens — nur sehr verdünnt aufweisen. Das Wesentliche ist jedenfalls, daß dieser Patriarchalismus das soziale Betriebsproblem mit den spezifisch patriarchalischen Mitteln der Fabrikfürsorge, der Wohlfahrtspflege über den Fabrikraum hinaus auf der Grundlage einer spezifischen Gesinnung und einer gegenseitigen überwirtschaftlichen Verpflichtung zu lösen sich bestrebt.

Dieser Patriarchalismus war nie eine allgemeine oder Generationen umfassende Erscheinung, sondern eine Erscheinung der Einzelfälle durch die Generationen hindurch. Er schlägt fehl; und dieser Fehlschlag ist der Fehlschlag des ersten Lösungsversuches des sozialen Betriebsproblems. Er schlägt einmal deswegen fehl, weil er unverträglich ist mit einem liberalen Konkurrenzsystem. Der patriarchalische Fabrikunternehmer kann aus Gründen des Wettbewerbs und der Konjunkturgestaltung die patriarchalische Verpflichtung nicht durchweg tragen. Wie ihn die Krisen treffen, so muß er den Stoß weitergeben; und wenn auf seinem Marktgebiet der patriarchalisch unverpflichtete Unternehmer mit ihm konkurriert, so so hat er an seinen patriarchalischen Methoden unter übrigen gleichen Umständen eine Einbuße an Wettbewerbskraft. Patriarchalische Methoden sind darum die Form der sozialen Betriebspolitik, die dem Konkurrenzsystem nicht entspricht. Verfassung und Funktion der Konkurrenzwirtschaft unterbinden den Betriebspatriarchalismus als generelle Methode der sozialen Betriebsentspannung. Der patriarchalische Betrieb besitzt nicht die Wendigkeit und die Möglichkeiten der Kostenkompression, die der nicht patriarchalische Konkurrenzbetrieb offenbar hat. In dem Grade, wie das der patriarchalische Unternehmer merkt, sieht er sich in der Zwangslage, seine Verpflichtungen einseitig zu kürzen, unter Betonung vielleicht seines guten Willens, aber auf alle Fälle unter Aufrechterhaltung seines patriarchalischen Anspruches gegen seine Leute. Hier wird der zweite Punkt sichtbar, an dem der Patriarchalismus zu Bruch geht. Bei den Belegschaften mindert sich das subjektive Verpflichtungsgefühl gegen den Betrieb und stirbt allmählich ab. Wenn sie arbeitslos werden, stehen sie auf sich selbst und müssen versuchen, eine andere Arbeitsstelle zu finden. Ihr Denken kreist nicht mehr um die eine Stelle, sondern, da diese nicht gewährleistet werden kann, um die Stelle überhaupt. Das persönliche Verbundenheitsgefühl und die Betriebsanhänglichkeit werden locker, weil man im patriarchalischen Betrieb unter den gegebenen Umständen keine dauernde Verwurzelung finden kann. Unter dem Eindruck dieser Erlebnisse wird die Arbeiterschaft antipatriarchalisch gestimmt; sie verweigert den Treuananspruch des Unternehmers, lehnt die außerwirtschaftlichen Bindungen und Abhängigkeiten ab und zieht sich auf die im Konkurrenzsystem quasi zwangsläufig liegende Haltung des Selbstinteresses zurück. So mündet im allgemeinen der Patriarchalismus für beide Teile in das resignierte Sichabfinden mit den Tatsachen; so weit der Arbeiter seine persönliche Freiheit und Selbständigkeit gegen den Anspruch des patriarchalischen Unternehmers zu decken hat, endet das Verhältnis sogar in der ressentimentgeladenen Betonung der Ablehnung alles dessen, was irgendwie nach Patriarchalismus aussieht. Man geht mit der Feindschaft auseinander, mit der gemüts-

und gefühlsmäßig Verbundene voneinander scheiden. Der Prozeß des geistigen Mündigwerdens der Arbeiterschaft, ihr Erwachen zu eigenen Selbstwertgefühlen, deren Niederschlag das Aufkommen einer systematischen Sozialkritik und einer eigenen Gesellschafts- und sogar Klassenideologie ist, entzieht dem Patriarchalismus auch da noch alle Möglichkeiten, wo sie ökonomisch und ethisch vorhanden wären. Das zeigt sich heute wieder sehr deutlich in der von Arbeitergruppen vertretenen Anschauung, daß der für die Arbeiterklasse gefährlichste Unternehmertyp der wohlwollende, menschlich und sozial gesinnte Typus sei. Es ist also nicht von ungefähr, daß der Patriarchalismus in all seinen Färbungen und Schattierungen den Boden verloren hat. Dieser Mißerfolg des Patriarchalismus umschließt da, wo er ehrlich gemeint war, eine tiefe Tragik; sie besteht darin, daß der patriarchalische Unternehmer eine vorindividualistische Gemeinschaftshaltung innerhalb einer individualistischen Wirtschafts- und Gesellschaftsverfassung verwirklichen zu können glaubt. Der Patriarchalismus besaß unter den Bedingungen einer kapitalistischen Konkurrenzwirtschaft eine ungenügende Systemkongruenz; er besaß nicht jene ethische Kongruenz zu dem Verhalten, das objektiv von der Mechanik einer wirtschaftsliberalen Spielregel gefordert wurde. Er war ein Irrtum, so lange und so weit er nicht generell galt und verwirklicht wurde; er konnte aber nicht generell gelten und verwirklicht werden, weil die Grundstruktur der Wirtschaft eben individualistisch war, das heißt so lange die Mindestmoral im Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt und in der Arbeitsausholung der Betriebe offenen Spielraum und insofern *ceteris paribus* einen Konkurrenzvorsprung hatte. Gegenüber dem *à la paix* comme *à la paix* des Patriarchalismus stand das *à la guerre* comme *à la guerre* des kapitalistischen Konkurrenzsystems. Darüber wurden die Akten des Patriarchalismus — abgesehen vom Fall der Monopolstellung patriarchalisch geleiteter Unternehmungen — geschlossen. Die Ethik des ausschließlichen Selbstinteresses auf Seiten des Unternehmers wie der Arbeiter hatte nach Lage der Dinge die größere Durchschlagskraft. Wie sie sich in großen Schichten des Unternehmertums als absolute und also „natürliche“ Ethik durchgesetzt hatte, so setzte sie sich auf Seiten der Arbeiterschaft als absolute und also „natürliche“ Ethik durch bis zur Formel vom alleinseligmachenden Klasseninteresse, deren Gewicht alle persönlichen ethischen Verbindlichkeiten und Beziehungen zwischen Unternehmer und Arbeiter als Verrat an der Arbeitersache charakterisiert.

Nach dem Fehlschlag der patriarchalischen Betriebsordnung und auf dem Hintergrund der rein wirtschaftlich-sachlich bestimmten liberalen Arbeitsverfassung entsteht die Arbeiterbewegung. Sie ist die aus dem Betrieb herausgetragene und organisierte Abwehr gegen die Daseinsbedingungen der Arbeiterschaft auf dem Arbeitsmarkt und im Betrieb. Der eine Zweig dieser Bewegung ist politisch, der andere wirtschaftlich. Geht die politische Bewegung mehr auf die Hebung der Klassenlage, so die wirtschaftliche in Gestalt der Gewerkschaftsbewegung auf die Stärkung der arbeiterlichen Position bei Abschluß des Arbeitsvertrages und im Betrieb. Beide Bewegungen setzen das Bewußtwerden der Arbeiterschaft, ihren Willen zur Selbstordnung, ihre Überzeugung von der Möglichkeit einer besseren Betriebsordnung voraus. Die Gewerkschaftsbewegung sucht zunächst von außen her einen organisierten Willen dem Betrieb gegenüber wirksam durchzusetzen; das geschieht bezüglich des Lohnes, der Arbeitszeit und mehr oder weniger auch bezüglich anderer als fraglich empfundener Dinge der Betriebsordnung.

Wo es der Gewerkschaft gelingt, als Vertragspartner vom Unternehmer anerkannt zu werden, scheidet in diesem Rahmen die scheinbare oder wirkliche Willkürlichkeit in der Herrschaftsausübung über den Betrieb aus. Je allseitiger der Tarifvertrag die strittigen Punkte zwischen Betrieb und Belegschaft regelte, je mehr Raum er in den einzelnen Gewerbezweigen eroberte, desto mehr schien er ein gewerbliches Friedensdokument zu sein. Über das materiell-rechtliche Ziel seiner einzelnen Bestimmungen hinaus besaß er für die Arbeiterbewegung hohen ideellen Wert: im Umkreis seiner Bestimmungen hat die organisierte Arbeiterschaft teilgenommen an der Ordnung von Lohn, Arbeitszeit und sonstigen für das Betriebsleben wichtigen Angelegenheiten.

Es liegt in der Natur der Gewerkschaft, insbesondere dort wo ihre Zentralisation stärker vollzogen ist, daß sie überbetriebliche Organisation ist. Sie nimmt sich mehr der allgemeinen äußerlich regelbaren Betriebsangelegenheiten an, als der persönlichen und betriebsindividuellen. Sie kommt deshalb an gewisse, das individuelle Betriebsverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer betreffende Dinge nicht heran. Eine noch so intensive Regelung der vom Tarifvertrag faßbaren Betriebsangelegenheiten läßt die beiden Vertragspartner im Betrieb immer bloß als Vertragskontrahenten einander gegenüberstehen, zwischen denen Spannung und Mißstimmung in unverminderter Stärke weiterhin obwalten kann. Der Tarifvertrag ist erfahrungsgemäß zu sehr der Ausdruck des mangelnden Sich-Vertragens. Außerdem rühren die tarifvertraglich festlegbaren Dinge nicht an die Individualität und Besonderung der betrieblichen Verhältnisse. Hier zeigt sich, daß der Tarifvertrag noch kein gewerbliches Friedensdokument zu sein braucht; er hat mehr den Charakter des Waffenstillstandes, und er ist über diesen Charakter des Waffenstillstandsdokumentes nicht wesentlich hinausgekommen.

So hat auch die Gewerkschaft die Betriebsbefriedigung mit den ihr eigentümlichen Mitteln nicht verwirklichen können. Es blieb selbst da, wo sie als tariffähig anerkannt war, und die Tarifvereinbarung sehr weit ging, das soziale Betriebsproblem mehr oder weniger offen.

Vom Boden einer sozialistischen Ideologie hat man die konstitutive Unmöglichkeit der Lösung dieses Problems behauptet, solange Privateigentum an Produktionsmitteln bestehe und der Privatunternehmer die Betriebsleitung nach Erwägungen privatwirtschaftlicher Rentabilität ausübe. Aber nehmen wir selbst einmal an, es würde die Betriebsbefriedigung notwendig allgemeine Sozialisierung voraussetzen, so würde das bedeuten, daß wir die Lösung des sozialen Betriebsproblems ad calendae graecas vertagen müßten — bis zur Durchführung des sozialistischen Systems, über dessen Struktur und Funktionsvoraussetzungen nicht einmal theoretisch Klarheit besteht, über dessen praktische Möglichkeiten als allgemeines System wir aber noch gar nichts aussagen können. Dabei bleibt an jener sozialistischen These das eine zutreffend: daß aus der privatunternehmerischen Herrschaftsgewalt im Betrieb und der rein privatwirtschaftlichen Absteckung der Betriebsziele spezifische Betriebsspannungen herrühren können und zweifellos hergerührt haben. Es ist nur die Frage, ob das notwendig mit dem privatwirtschaftlichen System verbunden ist; darüber hinaus bleibt die Frage offen, ob nicht auch der sozialisierte Betrieb seine spezifischen Störungen und Spannungen habe. Solange der Sozialismus bloße Sozialkritik und prophetische Verheißung ist, kann er den Kapitalismus (soweit es ihn heute noch gibt; das gegen-

wärtige Wirtschaftssystem ist ein Mischgebilde, bei dem über einer kapitalistischen Grundform staatskapitalistische, staatssozialistische, gemeinwirtschaftliche und genossenschaftliche Neformationen sich gebildet haben) mit Ansprüchen bedrängen, die nach aller Vermutung im System eines wirklichen Sozialismus nicht konzidiert werden können. Auch eine sozialistische Ordnung der Betriebe behält gewisse Grundphänomene, die der Sozialismus als Bewegung dem Kapitalismus zur Schuld rechnet; er behält die Vermassung der Arbeiterschaft, ja höchstwahrscheinlich müßte er sie noch steigern. Er behält die aus Großtechnik und Großbetrieb folgende disziplinäre Einordnung des Menschen in das Betriebsgefüge, er behält das Arbeitskommando, dem strikte Unterordnung entspricht, und immer noch bleibt der sozialistische Betrieb für den Arbeiter fremder Raum, und immer noch wird in ihm der Ertrag teilweise Fremdertrag bleiben. Darum wird auch der Sozialismus als bloße Wirtschaftsverfassung die menschlich-gesellschaftliche Problematik des Betriebs nicht aus der Welt schaffen. Das Problem liegt in einer Tiefe, zu der Satzungen, äußere Institutionen und gesetzliche Normen nicht vordringen. Der tiefste Gehalt des Problems ist ethisch. Diese Ethik wird noch nicht durch eine neue Verfassung der Wirtschaft gewährleistet, aber zweckentsprechende Institutionen, Organe und Normen können unter jeder Wirtschaftsverfassung die Widerstände dieser Ethik beseitigen und die Schleusen zu ihr öffnen.

Dieses Schleusenöffnen und Widerständebeseitigen ist offenbar auch alles, was die Sozialpolitik im Hinblick auf das Problem der sozialen Betriebsgestaltung vermag. Es scheint ein Widerspruch zu sein, daß im Lande der bestentwickelten Sozialpolitik nach aller Erfahrung die sozialen Spannungen besonders gehäuft und energisch zutage treten. Sofern man der Sozialpolitik das Ziel der sozialen Befriedung setzte, ist sie bei aller Anerkennung ihrer großen objektiven Leistungen ein Fehlschlag. Offenbar haben Länder, die sozialpolitisch weniger betriebsam waren, entspanntere Betriebsverhältnisse als wir. Es ist eine falsche Zurechnung, der Sozialpolitik die Schuld daran zu geben. Sie kann ihrer Natur nach nur von außen wirken, mit generellen Normen, Organen und Kontrollen; sie kann die Rechtsstellung der Arbeiterpersönlichkeit bessern, sie kann manche fraglichen Seiten der Betriebsgestaltung in einem sozialeren Sinn lösen. Aber das muß noch nicht an den innersten Kern der sozialen Betriebsproblematik heranrühren; und es rührt dann nicht heran, wenn Sozialpolitik nur ein Akt von außen und von oben ist, — Akt, dem sogar die Intention, auf das Innenverhältnis der Kontrahenten zu wirken, abgeht —, Akt, der grundsätzlich überbetrieblich und zwingend wirken will, und der darum die Freiheit der Selbstgestaltung und Selbstordnung den Parteien im Betrieb vorenthält. Es sei zugestanden, daß die deutsche Sozialpolitik diesen Weg gegangen ist, weil die Parteien eine gemeinsame Linie der Selbstgestaltung und Selbstordnung ihrer Angelegenheiten nicht fanden; aber das hindert nicht, daß Sozialpolitik ihrer objektiven Natur nach die entscheidende Tiefe und Erstreckung des sozialen Betriebsproblems nicht trifft.

Es ist nicht von ungefähr, daß nach all den hier nicht erschöpfend aufgezählten Bestrebungen heute von beiden Seiten her neue Wege zur sozialen Betriebsgestaltung gesucht werden. Dazu gab das amerikanische und englische Vorbild mancherlei Anregung; aber wichtiger war, daß in der Organisation der heutigen Wirtschaft die liberalen und individualistischen Grundlagen stark zurückgebaut wurden, und dadurch für den Unternehmer neue Spielräume bewußter Betriebs-

politik wirtschaftlich möglich wurden. Wenn die Grenznachfrage auf dem Warenmarkt durch Kartellierung in ihrer preisbestimmenden Funktion zurückgedrängt wird, kann sich der Betriebs- und Kostendruck gegen den Grenzarbeiter im Betrieb mindern. Die Erkenntnis, daß die Betriebsspannungen sich als Bilanzposten niederschlagen, gab den Anreiz, die Chance der wirtschaftlichen Möglichkeit einer neuen sozialen Betriebspolitik auszunutzen. Wir finden Versuche der verschiedensten Art, von der Seite der Betriebsleitung dem Problem beizukommen, Versuche, die teils das Carlylesche Ideal des Captain of Industry zur Leitlinie haben, teils Betriebsführung und Betriebsbelegschaft um den Betrieb als Gemeinschaftszentrum zusammenfassen wollen, teils mit grundsätzlich liberaler, aber doch sozial verpflichtungsmäßig stark geprägter Haltung auf die Problemlösung hinsteuern. Die folgenden Beiträge, soweit sie von Unternehmern stammen, geben ein Bild von der grundsätzlichen Bereitschaft zur sozialen Betriebspolitik und von den verschiedenen Wegen zum Ziel.

Es ist verständlich, daß die Arbeiterseite diesen neuen Auftrieb der sozialen Betriebspolitik mit Aufmerksamkeit, ja manchmal sogar mit aufmerksamem Mißtrauen verfolgt. Alle Beiträge, die in diesem Buch den Arbeiter- oder Gewerkschaftsstandpunkt formulieren, zeigen die grundsätzliche Anerkennung hier liegender Möglichkeiten, die grundsätzliche Bereitschaft zur Mitwirkung, aber auch die Vorbehalte, die man machen zu müssen glaubt. Das *timeo Danaos et dona ferentes* ist eine Haltung, in der viel böse Erfahrung der Vergangenheit, aber auch die Sorge zum Ausdruck kommt, was aus den Gewerkschaften werde, wenn die soziale Betriebspolitik ihr Ziel erreiche. Man ist in derselben Beklemmung wie seinerzeit beim Betriebsrätegesetz. Für die Vertreter des sozialistischen Gedankens ist die Beklemmung offenbar noch stärker, wenn man sich fragt, was aus dem Sozialismus werde, wenn die Einung zwischen Belegschaft und Arbeitgeber sich auf dem Boden der heutigen Wirtschaftsordnung vollziehe. Daher die Neigung, der sozialen Betriebspolitik wirtschafts- und betriebsdemokratische oder sozialistische Sicherungen und Normen vorzubauen.

Wie die Abstimmung gewerkschaftlicher Interessen und sozialistischer Bestrebungen, andererseits aber auch die Abstimmung unternehmerischer Interessen und technischer Bestrebungen mit der sozialen Betriebspolitik sich auch praktisch vollziehen möge: Der Betrieb als eigenes wichtiges Störungszentrum der sozialen Beziehungen und als Zentrum der Gefährdung wirtschaftlicher Möglichkeiten ist von beiden Seiten erkannt; erkannt ist die Berechtigung einer eigenständigen sozialen Betriebspolitik. Die Bedingungen, unter denen das deutsche Wirtschafts- und Gesellschaftsleben steht, sind reif, mehr als reif für sie.

Industrielle Führerschaft im Sinne des Deutschen Instituts für technische Arbeitsschulung. (DINTA).

Von Oberingenieur **C. Arnhold**,
Deutsches Institut für technische Arbeitsschulung, Düsseldorf.

DINTA-Arbeit ist Ingenieurarbeit. Sie hat zum Ziel, den Arbeitserfolg der Betriebe zu steigern. Dieser Arbeitserfolg wird durch eine ganze Reihe von Einzelfaktoren bestimmt. Einer der wichtigsten ist die Betriebsführung.

Im allgemeinen stellt man sich unter „Betriebsführung“ nur die technische Leitung des Arbeitsprozesses vor. Sicherlich ist es für den Arbeitserfolg von entscheidender Bedeutung, daß der Gang des technischen Prozesses mit Hilfe der gegebenen Einrichtungen zweckmäßig und richtig geleitet wird. Betriebs-einrichtungen, Maschinen, Apparate und Werkzeuge sind aber nicht das einzige, was es in unseren Werken zu führen gibt. Kein geringerer als der Generaldirektor der Vereinigten Stahlwerke, Herr Dr. Vögler, hat noch vor kurzem den deutschen Ingenieuren zugerufen: „Der entscheidende Faktor unserer Betriebe ist und bleibt der Mensch!“

An diese in unseren Betrieben schaffenden Menschen wendet sich das DINTA. Es will sie technisch zu höchster, zweckgerichteter Leistung schulen, gleichzeitig sie aber auch geistig dafür aufschließen, daß sie innerlich an den Werksvorgängen teilnehmen können. Darüber hinaus ist das DINTA bestrebt, die Betriebsumwelt für den darin tätigen Menschen derart zu gestalten, daß alle Voraussetzungen gegeben sind, um Freude am Schaffen aufkommen zu lassen. Die vom DINTA hierfür entwickelten Einrichtungen werden als bekannt vorausgesetzt.

Je weiter diese Arbeiten des Deutschen Institutes fortschreiten — sie werden zur Zeit in Deutschland und Österreich in etwa 150 größeren und Großbetrieben durchgeführt — um so mehr zeigt sich, daß der Gesamterfolg jeder Arbeit in allen Betrieben in erster Linie von der Einstellung der Vorgesetzten abhängig ist. Der Geist, der den Vorgesetzten — sei er nun Direktor, Betriebsleiter, Meister oder Vorarbeiter — beherrscht, ist von bestimmendem Einfluß auf den Arbeitserfolg.

Man braucht nur an das zurückzudenken, was man selbst einmal erlebt hat, um die Richtigkeit dieser Erkenntnis zu überprüfen. Da sind zunächst die Vorgesetzten unserer Schulzeit — die Lehrer. Der größere Teil unter ihnen hat es im besten Falle verstanden, uns eine Menge schulischen Wissens zu vermitteln. Die Art aber, wie sie es gemacht haben, verursacht uns heute noch Albdrücken in unseren Träumen. Sie waren eben in der großen Mehrzahl „Schulmeister“. — Aber auch einem anderen Lehrer ist wohl jeder einmal in seinem Leben begegnet,

einem Führer, der es verstand, die jungen Menschen innerlich zu fassen und ihnen Richtung fürs ganze Leben zu geben. Der Geist dieses Mannes ist auch dann noch lebendig geblieben, wenn sein Körper längst vergangen ist. — Ähnliche Erinnerungen werden wohl manchem aus seiner Soldatenzeit geblieben sein. Alles, was man in ihr erlebt hat, spiegelt sich heute vielfach verschönt in uns wider. Alle verschönte Erinnerung aber kann die Gefühle nicht verwischen, die ein übler Vorgesetzter in einem entfacht hat, wenn er die nun einmal beim Militär notwendige Strammheit und Härte unnötig verschärfte bzw. durch entwürdigende Redensarten unterstrich. Das Unrecht, welches einem nach besten Kräften schaffenden Menschen durch einen übelgesinnten Vorgesetzten zugefügt wird, sitzt oft das ganze Leben im Herzen. So erzählte der Betriebsinspektor einer großen Zeche seinen Untergebenen immer wieder den Fall, daß er es bis in sein hohes Alter hinein nicht habe vergessen können, daß ihm als Hauer vor Kohle einmal von seinem Steiger das zugesagte Gedinge nicht zuerkannt worden sei, weil die Gesamtleistung und damit auch der Verdienst „zu hoch“ geworden war. Die Haltung des Steigers habe ihn derartig in Erregung versetzt, daß um ein Haar ein Unglück geschehen sei. — Dieses leider noch vielfach übliche „Akkordbrechen“ ist auch heute noch der Anlaß, daß die Gesamtbelegschaft eines Werkes bewußt mit ihrer Arbeitskraft zurückhält. Nicht die Lohnhöhe ist es, welche die Arbeiterschaft mancher Werke unzufrieden sein läßt, viel öfter ist es die ungerechte und willkürliche Lohnfestsetzung durch ungeeignete Vorgesetzte, die unsere Arbeiterschaft verärgert und so die Ursache zur Minderleistung eines ganzen Werkes wird.

Zu welch großen Leistungen wurde man doch in seinem Leben angespornt, wenn es der Vorgesetzte verstand, seine Leute richtig anzufassen: Mit einem rechten soldatischen Führer haben die Untergebenen den Teufel aus der Hölle geholt; der wirkliche „Chef“ eines Betriebes vermag auch heute noch seine Arbeiterschaft zu höchsten Leistungen fortzureißen.

Unsere Arbeiterschaft hat ein fein enentwickeltes Gefühl für diese Dinge, sie hat einen ausgeprägten Sinn für wahres Führertum. Entgegen einer viel verbreiteten Meinung schaffen unsere Arbeiter am liebsten in Betrieben, in denen es stramm hergeht, an deren Spitze ein wirklicher „Kerl“ steht. Auch Hendrik de Man hat diese Tatsache in seinem bekannten Buche „Der Kampf um die Arbeitsfreude“ feststellen müssen.

Gottlob gewinnen diese Erkenntnisse in der deutschen Industrie jetzt immer mehr an Boden. Man weiß heute, daß von der Haltung und Einstellung der Vorgesetzten, von dem Geist der sie durchdringt und der von ihnen ausgeht, letzten Endes alles abhängig ist. So wird man für die Folge bei der Besetzung der maßgeblichen Stellen nicht nur das wissenschaftliche und technische Können der in Frage kommenden Bewerber zu werten haben, sondern in erster Linie prüfen müssen, ob sie auch Führerpersönlichkeiten sind.

Führertum ist etwas Großes. Nicht jeder ist dazu berufen. Einen Führer, der dem höchsten Führerideal entspricht, wird es auch wohl kaum geben, denn selbst die besten Führer sind schließlich doch nur — Menschen. Immerhin mag es hier einmal versucht werden, das Idealbild industriellen Führertums zu skizzieren:

Der Führer soll vor allen Dingen kein Anführer sein. Nicht der Wille der

hinter ihm stehenden Masse darf ihn schieben, sondern sein Wille muß im letzten Manne lebendig sein. Um dies zu erreichen, hat er an sich selbst den höchsten Maßstab zu legen. So hat er seiner Gefolgschaft in erster Linie Vorbild zu sein — ein „ganzer Kerl“, zu dem alle hinaufschauen. Er muß mehr können und wissen, aber auch mehr leisten als alle anderen. Hart gegen sich selbst, hat er frühmorgens der Erste und spätabends der Letzte zu sein. Er hat mutig und opferbereit zu sein, stets springt er in die Bresche, wenn Gefahr droht. Allen gibt er Kraft, denen Kraft ermangelt.

Der Führer muß gerecht sein. Nie darf er Unrecht tun, noch Unrecht dulden. An seinem Wort ist nicht zu drehen, noch zu deuteln. Gerecht sein heißt aber auch hart sein. Denn nur so bleibt der Führer unbestechlich. Aus diesem Gerechtigkeitssinn heraus tritt er auch jederzeit für seine Untergebenen ein und deckt sie mit seinen breiten Schultern, wenn ihnen Unrecht widerfahren soll.

Der Führer muß menschlich fühlend und dadurch hilfsbereit sein. Vorausschauend soll er an alles denken und um alles sorgen. Andere läßt er neben sich gelten. Je besser er es versteht, Mitarbeiter heranzuziehen, um so höher ist sein Führertum. Alle, die mit ihm schaffen, müssen sich bei ihm und unter ihm geborgen fühlen.

Vom Führer muß ein Strom lebendiger Kraft ausgehen. Voll Sicherheit und Ruhe soll er davon an alle diejenigen geben können, die mit ihm arbeiten. Nie verzweifelt, nie verzagt er. Sicher und tatvoll greift er dort ein, wo es nötig ist. Nie nörgelt, selten tadelt er. Er selbst trägt als Führer die größte Last, ohne daß man es ihm jedoch anmerkt. Sein höchstes Wollen ist, zu begeistern und mitzureißen.

Ein Führer dieser Art ist bald der kristallisierte Ausdruck des Willens aller Geführten. Er ist das Vorbild und das Ideal seiner Gefolgschaft im Leben und — wenn es sein muß — auch im Sterben.

Fragt man nun nach dem Maßstab dieses Führertums, so ist dieser eindeutig in der Art gegeben, wie der Führer auf seine Gefolgschaft wirkt. Das Urteil der Masse selbst ist dabei unmaßgeblich.

Ähnliche Gedanken über Führertum sind auch von anderer Seite ausgesprochen worden. So fordert beispielsweise Prof. Dr. Friedrich, Karlsruhe, vom Vorgesetzten im Betrieb u. a.:

1. Geben Sie als Führer das Beispiel der Verantwortungsfreude.
2. Führen verlangt Selbstbeherrschung. Nur wenn Sie sich selbst in der Hand haben, dürfen Sie andere Menschen führen.
3. Lassen Sie sich niemals gehen. Die geringste Zügellosigkeit zersetzt den Arbeitsgeist.

Die Amerikaner haben ähnliche Anweisungen in „10 Geboten für den Vorgesetzten“ gegeben. Dort heißt es:

1. Nimm von guter Arbeit ebenso Notiz wie von schlechter.
2. Sei gerecht! Habe keine Günstlinge und keine Sündenböcke. Ein Vorgesetzter muß des öfteren am Tage Entscheidungen treffen: deshalb muß er gerecht sein.
3. Verschwende deinen Zorn nicht — gebrauche ihn! Zorn ist etwas Wertvolles und sollte nicht gedankenlos verbraucht werden. Bewahre deine stärkste Stimme für ganz besondere Gelegenheiten.
4. Mach' wenig Versprechungen, aber halte sie!
5. Nimm auch deinen eigenen Anteil am Tadel. Das ist das Schwierigste von allem. Der Vorgesetzte, der sowohl Lob als Tadel mit seinen Untergebenen teilen kann, hat das Geheimnis gefunden, wie man Menschen behandelt.

Die tiefgründigsten Führeranweisungen stehen in der Einführung der „Felddienstordnung“ unseres ehemaligen Heeres. Bei ihrem Studium fühlt man, daß hier in schlichten Worten die Erfahrungen von Jahrzehnten höchsten Führertums ausgedrückt werden. Mit sinnentsprechenden Abänderungen heißt es dort:

1. Erzieher und Führer zu sein erfordert sowohl Überlegenheit an Kenntnissen und Erfahrungen wie sittlichem Ernst und Charakterstärke. Ohne Scheu vor Verantwortung soll der Führer in allen Lagen seine ganze Persönlichkeit einsetzen.

2. Die persönliche Haltung des Führers ist für die Geführten von bestimmendem Einfluß.

3. Nie rastende Fürsorge für das Wohl seiner Untergebenen ist das schöne und dankbare Vorrecht des Führers.

4. Jeder Führer muß sich bewußt sein, daß Unterlassen und Versäumnis ihn schwerer belasten als das Fehlgreifen in der Wahl der Mittel.

Für unsere Wissenschaftler, insbesondere für die Soziologen und Psychologen, vielleicht aber auch für unsere Philosophen wäre es sicherlich eine dankbare Aufgabe, einmal zu versuchen, eine ähnliche „Felddienstordnung“ für unsere Wirtschaft zusammenzutragen. Ansätze dafür sind bereits vorhanden.

Es soll hier nicht erörtert werden, ob die Führer für unsere Betriebe geboren sein müssen oder erzögert werden können. Soviel steht fest: die Industrie braucht sie. Daher muß alles darangesetzt werden, ein in diesem Geiste aufgefaßtes industrielles Führertum zu entwickeln.

Die Fundamente hierzu können bereits in den DINTA-Lehrwerkstätten gelegt werden. Wenn auch heute bereits 10000 junge Leute von DINTA-Werkstätten erfaßt werden, so bedeutet dies für die Gesamtwirtschaft zahlenmäßig dennoch herzlich wenig. Selbst wenn sich diese Zahl in den nächsten Jahren verdoppeln, ja verdreifachen sollte, werden die Lehr- und Anlernwerkstätten dennoch nur in der Lage sein, den Nachweis an gehobeneren Arbeitern, sowie Vorarbeitern und Meistern auszubilden. Dies aber sind die Führer im kleinen, deren Bedeutung nicht unterschätzt werden darf. In Erkenntnis dieser Tatsache wird bereits in den Lehrwerkstätten versucht, möglichst viel von den in den jungen Leuten schlummernden Führereigenschaften zur Entfaltung zu bringen. Es geschieht dies z. B. dadurch, daß dem einzelnen Lehrling bereits Verantwortung übertragen wird: bald hat er eine kleine Abteilung zu führen, bald eine Montage zu beaufsichtigen, er verwaltet auch wohl eine gewisse Zeit die Werkzeugausgabe und versieht in bestimmten Abständen Werkstattdienst. Ältere Lehrlinge werden bereits zu den Vorarbeiterbesprechungen hinzugezogen und erhalten im Anschluß daran besondere Aufträge.

Auch Turnen und Sport wird planvoll dazu verwendet, die Lehrlinge der Lehr- und Anlernwerkstätten zu Führern zu erziehen. Immer wieder wird hier bewußt der Kampfgedanke in den Vordergrund gestellt und gleichzeitig die Erkenntnis entwickelt, daß nur dann Erfolg zu erzielen ist, wenn sich alle dem Willen des Führers unterordnen. Auch Wanderungen und Exkursionen sind dazu angetan, den Sinn für das Führertum in den jungen Leuten zu entwickeln.

Die praktische Erfahrung hat gelehrt, daß alle diejenigen jungen Leute, welche bisher vom DINTA in die Welt hinausgeschickt wurden, ihren Weg gemacht haben, bei denen diese Führereigenschaften zur Entfaltung gekommen waren. Zum Teil sind sie bereits heute in Stellungen aufgerückt, die ihrem Alter noch gar nicht entsprechen. Immer wieder gelangen Anfragen an die

DINTA-Lehrwerkstätten nach solchen „ganzen Kerlen“. Und wenn einmal einer von draußen mit lahmen Flügeln zurückkehrt, so war es immer wieder einer, der zwar ein tüchtiger Facharbeiter, dennoch nicht eben dieser „ganze Kerl“ war.

Aber auch in denjenigen, welche schon Meister und Vorarbeiter in unseren Betrieben sind, muß versucht werden, diesen Sinn für Führertum zu wecken. Es geschieht dies in den zum DINTA gehörigen Werken vorwiegend durch regelmäßige Besprechungen und Einführung in die DINTA-Gedankenwelt. Mit großem Erfolg werden seit längerer Zeit aber auch — getrennt für Gruben- und Betriebsbeamte — regelmäßige Schulungskurse beim DINTA abgehalten. Diese Kurse werden von den Einzelwerken beschickt und sind so aufgebaut, daß neben neuzeitlicher Betriebsführung den Beamten vornehmlich die Grundgedanken industriellen Führertums nahegebracht werden.

Mit besonderer Liebe nimmt sich in diesem Sinne das DINTA seit geraumer Zeit auch der Praktikanten, sowie der jungen Studenten an. Vielfach zieht es auch die Söhne führender Wirtschaftler in seine Kreise, um sie schon vor oder nach dem Studium mit seinem Führerideal zu erfüllen. Die Tatsache, daß einzelne Industrieführer sogar dazu übergegangen sind, dem DINTA auch diejenigen ihrer Söhne anzuvertrauen, die später nicht einen technischen Beruf ausüben sollen, mag Beweis dafür sein, daß das Verständnis für die Sache im Wachsen begriffen ist.

Die größte und schwierigste Aufgabe aber besteht darin, das Verständnis für industrielles Führertum auch in die weitesten Kreise der im Betrieb tätigen Ingenieure hineinzutragen. Eine tiefe Tragik ist darin zu erblicken, daß ein großer Teil dieser Ingenieure zwar die tote Materie bis in alle Feinheiten hinein beherrscht, dagegen es gar nicht oder nur unvollkommen versteht, den wichtigsten Faktor des Betriebes, den Menschen, zu führen. Prof. Hellpach hat in seinem Buch „Prägungen“ diese Tragik einmal wie folgt dargestellt:

„Der Techniker war der Träger der höchsten Triumphe einer sachlichen Zivilisation. Er hat der Menschheit Maschinen gebaut, Brücken gespannt und Lichtfluten über sie hingegossen. Er hat das Angesicht der Erde so verändert, wie nirgend vordem ein Mensch es hätte träumen können . . . Heute wankt seine Schöpfung in ihren Grundfesten, wo sie nicht schon zerbrochen ist. Aber seine Aufgabe ist damit nicht zu Ende, denn er hat überhaupt erst die halbe getan. Er hat der Menschheit die geschaffene Sache in höchster Vollendung geschenkt — nun soll ihr der schaffende Mensch wiedergegeben werden. Sendung ist, die Wirtschaft aus den geistigen Kräften neu zu gebären, nachdem sie im Übermaß ihrer sachlichen Kräfte zugrunde zu gehen drohte.“

Hier ist die große Aufgabe klar aufgezeigt. Allen in der Praxis stehenden Ingenieuren muß dies immer wieder vor Augen geführt werden. Zweifellos liegt sie ihm zunächst meist nicht. Das ist wohl auch der Grund dafür, daß man ihn in der Vorkriegszeit nicht einmal in die bescheidensten Führerstellen des öffentlichen und kommunalen Lebens hineinließ. Heutet richtet sich diese Führeraufgabe aber gerade vor ihm riesengroß auf. Das Schicksal hat ihm diese Aufgabe zugeteilt, vor der es kein „Sich-drücken“ gibt.

Wo haben wir denn heute noch Führer? Militärische Führer sind nicht mehr. Politische Führer versagen. Geistliche Führer haben nur eine beschränkte Gefolgschaft. Führer auf anderen Gebieten sind vorwiegend in die Rolle der „Anführer“ gedrängt worden. Der einzigste, der große Massen wertvollster

Menschen um sich schart, ist der Betriebsführer im weitesten Sinne dieses Wortes. Er hat die schaffenden Menschen den ganzen Tag und insbesondere dann, wenn sie bei ihrer Arbeit für alles aufgeschlossen sind. Alle anderen Führer müssen sich auf Teilgebiete und auf den Feierabend beschränken. Es ist von entscheidender Bedeutung, daß der Betriebsführer sich dieser Aufgabe immer stärker bewußt wird und danach handeln lernt. Versagt auch er, so suchen die Massen fremde Führer!

Generaldirektor Dr. Apold von der Alpinen Montan-Gesellschaft hat ähnliche Gedanken einmal an die technische Studentenschaft in Wien herangetragen. Er führte vor ihr aus:

„Wer als Ingenieur seine Aufgabe voll erfaßt hat, der muß als Führer im Betrieb — ob er nun als Werkdirektor auf der obersten oder als junger Betriebsingenieur auf der untersten Sprosse der Rangleiter steht — ein wahrer Menschenführer sein, denn nur so wird er den Grundaufgaben des Ingenieurs gerecht werden können.“

Ohne weiteres muß zugestanden werden, daß die Verwirklichung des industriellen Führerideals gerade in der jetzigen Zeit auf große Schwierigkeiten stößt. Die Zusammenballung unserer Betriebe zu großen Konzernen und die damit verbundene Entpersönlichung der Einzelbetriebe bringt es mit sich, daß die bisherigen Führer vielfach in die Obliegenheiten von Verwaltern und Beamten gedrängt werden. Hinzu kommt eine wachsende Verbürokratisierung. Geradezu beängstigend aber ist die Zunahme des materialistischen Geistes, der alles zu erdrücken droht. Alle haben ein „Geschäft“ und nur wenige einen „Beruf“. Alle wollen „verdienen“ aber nur wenige „dienen“. Höchstes Führertum aber heißt: Diener sein an einer Sache oder um einer Idee willen!

Wir sollten doch endlich erkennen, daß wir in Deutschland auch heute noch im Schützengraben leben, wenn auch der eigentliche Krieg längst zu Ende ist. Der Geist der Schicksalsverbundenheit, der Führer wie Geführte in den Jahren gemeinsamer Gefahr beseelte, muß auch heute wieder wach werden — wenigstens in dem Teil unseres Volkes wieder erwachen, von dem Deutschlands Schicksal abhängt. Man wende nicht ein, daß diese wenigen es auch nicht schaffen können. Wie im Kriege kommt es gerade auf diese wenigen an! Deutschland hatte 10 Millionen Männer unter den Waffen und dennoch fiel die Entscheidung der größten Schlachten immer durch die kleinen Haufen, die im Trichterfeld mit dem Feinde rangen. Sie waren die Exponenten deutscher Kraft, deutschen Willens und deutschen Geistes. Auf die Handvoll deutscher Jungen kam es an, welche dort tage- und nächtelang mit zusammengebissenen Zähnen ihre Pflicht erfüllten . . . während über Rauch und Schwaden des Trichterfeldes das Ringen um eine neue Weltgestaltung vor sich ging. Um bei dem Bild zu bleiben: Wir alle sitzen wieder zu tief in den Unterständen und merken gar nicht, was um uns herum vor sich geht. Im Jahre 1917 forderte ein Befehl der Obersten Heeresleitung, daß alle Unterstände der vorderen Kampflinie, die mehr als zwei Meter Deckung aufwiesen, gesprengt werden mußten. Ein mörderischer Befehl! Aber er traf das Rechte. So lange man kämpft, kann nicht Ruhe und Sicherheit das Wichtigste sein, sondern allein der Erfolg. Dieser Erfolg aber ist nur dadurch zu erringen, daß man im Augenblick der Entscheidung das letzte Dutzend kampfesfroher Männer in die Wagschale zu werfen hat. Lernen wir daraus!

Auch in unserer Wirtschaft ringen heute Gewalten um die Neugestaltung der Dinge. Ihr Feldgeschrei heißt: „Hier Sozialismus-Kommunismus, hier kapitalistische Wirtschaftsordnung, hier Faschismus!“ Wer Sieger bleiben wird, ist heute noch nicht abzusehen. Sicher aber ist, daß die Gruppe den Sieg davontragen wird, welche den größten Opfermut, die reinste Idee und das stärkste Führertum aufzuweisen hat.

So ist industrielle Führerschaft im Sinne des DINTA die Verkörperung opferbereiten Führertums, getragen von einer neuen Wirtschaftsethik. Ohne diese Auffassung in Wirtschaft und Technik sind alle Versuche einer Besserung der Verhältnisse von vornherein zum Scheitern verurteilt. Mit Recht hat Kalgie einmal gesagt: „Von der Ethik hängt es ab, ob die Technik in die Hölle führt oder in den Himmel.“

Im Grunde sind diese Dinge gar nicht neu, zum größten Teil sogar Selbstverständlichkeiten. Rechte Betriebsführer haben ähnliches stets empfunden und instinktiv danach gehandelt.

Die Forderung des DINTA aber geht über Einzelfälle hinaus. Diese Anschauungen sollen Allgemeingut werden. Dann wird aus dem daraus erwachsenden Handeln die alte deutsche, berufsständische Idee neu erstehen, deren Ideal nicht Masse, sondern Persönlichkeit ist. Aus öder Gleichmacherei wird dann wieder der Stolz auf die Leistung erwachsen. An Stelle einer verwaschenen Weltbeglückung wird der Zweckgedanke treten, der dem Starken freie Bahn gewährleistet. An Stelle von Solidarität tritt Kameradschaft, Treue und Standesstolz. Endlich wird dann auch das nackte Ertragsstreben einmal wieder abgelöst werden durch neuen, geistigen Inhalt der Arbeit. Allein auf diesem Wege wird die heute führerlose Masse sich wieder zur verantwortungsbewußten Gesellschaft entwickeln lassen.

Ingenieure, Betriebsführer im großen wie im kleinen, an die Front! Nicht Masse, sondern Führerpersönlichkeiten bedingen den Fortschritt der Menschheit! — Möge dieser Ruf in der Not unserer Zeit nicht ungehört verhallen. Tragen wir Sorge dafür, daß die kommende große Zeit, in der Technik und Wirtschaft immer mehr in den Mittelpunkt von Volkstum, Kultur und Staat treten werden, nicht Träumer und Schwächlinge, sondern Führerpersönlichkeiten in unsern Reihen findet.

Arbeitgeberverbände und soziale Betriebspolitik.

Von Regierungspräsident z. D. **R. Braueller**,

Geschäftsführendem Präsidialmitglied der Vereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände,
Berlin.

Als die Veranstalter der heutigen Tagung an mich die Anfrage richteten, ob ich bereit wäre, hier einen Vortrag zu halten, wurde mir vorgeschlagen, diesem Vortrag den Titel zu geben: „Soziale Betriebspolitik als Aufgabe der Arbeitgeberverbände“. Ich habe gebeten, die Fassung zu wählen, wie sie Ihnen vorliegt: „Arbeitgeberverbände und soziale Betriebspolitik“. Warum? Um diese Frage zu beantworten und mich damit gleichzeitig auch meinen sachlichen Ausführungen zuzuwenden, möchte ich Ihnen zunächst die Aufgaben der Arbeitgeberverbände auf der einen Seite, die Aufgaben der sozialen Betriebspolitik auf der anderen Seite vor Augen führen und dann versuchen, die Beziehungen zwischen diesen Aufgabenkreisen zu klären.

Die Arbeitgeberverbände sind entstanden als Reaktion auf die kollektiven Zusammenschlüsse der Arbeiterschaft. Diese wiederum, die Gewerkschaften, haben sich erst auf der Grundlage unseres heutigen Wirtschaftssystems entwickeln können, nachdem die Maschine in das Wirtschaftsleben eingedrungen war, die Fabriken sich entwickelten und große Teile der früheren handwerklichen Produktion sich auflösten, nachdem die Fabrikarbeiter in Industrieorten und Industriebezirken in großer Menge unter gleichen äußeren Arbeits- und Lebensbedingungen zusammengedrängt worden waren, nicht mehr selbst im Besitz der Produktionsmittel, sondern als abhängige Lohnarbeiter, die von Tag zu Tag sich ihren Unterhalt verdienen mußten, kurzum als das entstand, was die Arbeiter selbst nachher als Proletariat bezeichnet haben. Wir denken daran zurück, wie sich in den großen Menschenmengen, die damals unter wirtschaftlich und sozial wenig glücklichen Verhältnissen lebten, das Gefühl der gleichen Schicksalslage, das Gefühl des gleichen Entbehrens, das Gefühl der gleichen Unzulänglichkeit, vor allem auch das Gefühl der gleichen Unsicherheit ihres Lebens immer stärker entwickelte, wie ein Gemeinschaftsgefühl aufkam, das dann zum Zusammenschluß drängte. Man schloß sich zusammen, um mit vereinten Kräften eine stärkere Stellung gegenüber den Unternehmern und damit vermehrte Einwirkung auf die Gestaltung seiner Lebensgrundlagen zu gewinnen. So sehen wir den Beginn der Gewerkschaftsbewegung ziemlich frühzeitig, schon seit den 40er Jahren des vorigen Jahrhunderts, vor uns, während die Arbeitgeberverbände sich erst in späterer Zeit entwickeln. Nur sehr zögernd ging das Unternehmertum seinerseits an Zusammenschlüsse heran, zögernd, weil der Unternehmer ja im Gegensatz zum Arbeiter der individuelle Typus ist, der Mann, der auf sich selbst gestellt seinen Betrieb zu leiten hat, der im täglichen Kampf mit seinen nächsten Berufsgenossen, dem Konkurrenten, sich als einzelner

aus eigener Kraft behaupten muß, der infolgedessen von Haus aus seiner ganzen inneren Einstellung nach gerade das Gegenteil derjenigen inneren Einstellung zu der Frage des Zusammenschlusses entwickeln mußte, die die Arbeiterschaft zu Organisationen zusammengeführt hat. Und so liegt es auf der Hand, daß erst dann, als die Macht der vereinigten Arbeiterschaft sowohl in der Gewerkschaft wie später auch in der politischen Partei so groß geworden war, daß sie für den Unternehmer eine Gefahr zu werden begann, die Arbeitgeber sich auch ihrerseits zu Verbänden zusammengeschlossen haben, zunächst also nur zur Abwehr der Angriffe der organisierten Arbeiterschaft auf die Stellung des Unternehmers in Volkswirtschaft und Betrieb und auf die Eigentumsverhältnisse. Erst allmählich haben dann die Arbeitgeberverbände ihren Aufgabenkreis zu dem heutigen Zustand erweitert, über den ich Ihnen einen kleinen Überblick geben möchte.

Heute sehen wir unter den Aufgaben der Arbeitgeberverbände in erster Linie vor uns die Mitwirkung bei der Regelung der Arbeitsverhältnisse, die sich im wesentlichen auf kollektivem Wege zwischen den großen Organisationen der Arbeitnehmer und der Arbeitgeber in der Form des Tarifvertrags vollzieht. Hiermit verbunden ist die für alle Teile wenig erfreuliche Vorbereitung und Durchführung von Arbeitskämpfen. Dann hat sich nach der Entstehung und Ausbildung unserer sozialen Versicherung und der ganzen Sozialgesetzgebung als ein zweiter großer Aufgabenkreis derjenige der sozialen Selbstverwaltung entwickelt, der gerade durch die Sozialversicherung ein weites und fruchtbares Tätigkeitsfeld der Verbände der Arbeitnehmer und Arbeitgeber insofern brachte, als hier nicht, wie bei der Regelung des Arbeitsverhältnisses, die trennenden Momente im Vordergrunde stehen oder wenigstens meist so empfunden werden, sondern daß man hier einer großen gemeinsamen Aufgabe der Fürsorge sich widmen und Gemeinschaftsarbeit leisten kann.

Mit dem Übergang einerseits nun der Regelung des Arbeitsverhältnisses in die kollektiven Organisationen und andererseits auch der Ausbreitung der sozialen Versicherungen vollzog sich eine Entwicklung, die aus dem einzelnen Betrieb einen wirtschaftlich und menschlich außerordentlich bedeutsamen Teil der bisherigen Aufgaben herausnahm und sie in die kollektive, in die überbetriebliche Sphäre der großen Verbände verlagerte. Ich komme darauf zurück.

Weitere Aufgaben der Arbeitgeberverbände liegen auf dem Gebiet des immer weiter sich ausbildenden Arbeitsrechts in seinen verschiedensten Auszweigungen. Auf Grund der durch die Vertiefung in diese Probleme und die praktischen Erfahrungen sich entwickelnden Sachkenntnis und infolge der ja immer mehr sich ausgestaltenden politischen Geltung und Bedeutung der großen sozialen Organisationen sind die Arbeitgeberverbände — ebenso wie die Gewerkschaften — auch zur Mitwirkung bei der Schaffung der sozialen Gesetze berufen.

Endlich und nicht zuletzt liegt in ihren Händen ein erhebliches Maß von Erziehungsarbeit innerhalb des Unternehmertums selbst. Der Unternehmer, von Hause aus Individualist, Vertreter seiner eigenen Betriebsinteressen, ist im Verband genötigt, über seine eigenen persönlichen Interessen hinaus zu denken, das Gefühl dafür zu schärfen, daß es über den Interessen des einzelnen auch noch solche höherer Ordnung gibt. Auch das hat zunächst noch mehr oder minder einen wirtschaftlichen Hintergrund. Aber hierbei entwickelt sich

doch mehr, als es ohne die Mitarbeit im Verbandsverbande möglich wäre, auch über die wirtschaftlichen Berufsinteressen hinaus gerade auf dem Gebiete der Sozialpolitik Verständnis und Empfinden für die großen Probleme des ganzen Volkes. Der Unternehmer wird also im Verband, abgesehen davon, daß Berufsempfinden und Solidaritätsgefühl in ihm geweckt wird, abgesehen davon, daß auch die Ideologie des Unternehmers sich allmählich ausgestaltet, auch zum Denken in den Problemen der Allgemeinheit erzogen, also zum politischen Denken im weitesten Sinne.

Demgegenüber — ich muß mich auf die kurze Skizzierung von Grundlinien beschränken — kann man als Aufgabe der sozialen Betriebspolitik etwa folgendes zusammenfassen.

Zunächst liegt im Betrieb, soweit ihm durch die Gesetzgebung zwangsweise Auflagen sozialpolitischer Art gemacht worden sind, doch auch noch ein wesentliches Stück der Durchführung dieser Gesetze, der Anpassung dessen, was gesetzlich angeordnet ist, an die Verhältnisse des einzelnen Betriebes.

Darüber hinaus aber haben wir eine Fülle von freiwilligen Einrichtungen der Sozialpolitik im Betriebe, die von den Betrieben einmal deswegen geschaffen werden, weil sie den wirtschaftlichen Effekt unterstützen helfen, also aus rein rationalen Gründen, die aber auch in Erfüllung einer sozialen Verpflichtung der Betriebe, also aus ethischen Gründen entwickelt werden. Gerade das letztere möchte ich hervorheben. Man soll in dieser Frage nicht die humanitären und karitativen Gesichtspunkte betonen. Man soll ruhig und klar aussprechen: der Betrieb hat zunächst die Aufgabe, möglichst zweckmäßig zu produzieren, möglichst wirtschaftlich zu arbeiten. Indem er diese Aufgabe erfüllt, dient er ja auch an seiner Stelle am besten den Interessen der Gesamtheit. Aber wenn man sich klar macht, daß der Betrieb doch gleichzeitig auch die in ihm wirkenden Arbeitnehmer im größten Teil ihres wachen und bewußten Lebens in seinen Mauern birgt, daß er dafür verantwortlich ist, die äußeren und inneren Lebens- und Arbeitsbedingungen des Betriebes bestmöglich zu gestalten, so ergibt sich ohne weiteres, daß neben dem rein rationalen Element der Entwicklung höchstmöglicher wirtschaftlicher Leistungen dem Betriebe auch Pflichten ethischer Art obliegen. Beide Momente führen zur Schaffung von Einrichtungen, die ich als den zweiten großen Aufgabenkreis der sozialen Betriebspolitik Ihnen vor Augen führen möchte.

Sehen wir uns die hier in Frage kommenden Gebiete an, so sind es im wesentlichen etwa folgende: Die Gesundheitspflege in und außer dem Betriebe, die Werkshygiene, der Unfallschutz, die Wohnungspolitik, die Pflege des Sports, die Schaffung sonstiger Erholungsgelegenheiten, der Erholungsheime und ähnlicher Einrichtungen, wie sie sich besonders in den großen Betrieben immer mehr ausbreiten. Weiter die Krankenpflege im Betriebe über das hinaus, was vom Gesetz vorgeschrieben wird, die Beschädigtenfürsorge, die Fürsorge für Kinder und Jugendliche, sodann das wichtige Gebiet der Ernährungsfürsorge im Betriebe, der Küchen und Kantinen. Wir sehen in manchen Betrieben Altersfürsorgeeinrichtungen, Werkssparkassen, Pensionskassen. Nicht zuletzt gehört hierzu auch die Bildungsfürsorge, die sehr weit ausgedehnt ist, nicht nur die Bildungsfürsorge für die eigentliche unmittelbare praktische Arbeit im Betriebe, von der Herr Arnhold eingehender gesprochen hat, sondern auch die Bildungs-

fürsorge und die Schaffung von Bildungsmöglichkeiten über den engeren beruflichen Aufgabenkreis des Arbeiters hinaus.

Und nun ein drittes, ein großes und wichtiges Kapitel, diejenigen Aufgaben des Unternehmers, die aus den menschlichen Beziehungen zwischen dem Unternehmer und der Arbeiterschaft entspringen, das Problem der Menschenführung, dem sowohl Herr Arnhold wie der von ihm zitierte Prof. Friedrich ihre Arbeit gewidmet haben, das Gebiet der Behandlung der Arbeiterschaft, des Werkstons, der Gerechtigkeit, der Beratung und Hilfe auch außerhalb des unmittelbaren Arbeitslebens. Besonders möchte ich gerade dem zustimmen, was Herr Arnhold über die Bedeutung der gerechten Behandlung der Arbeiterschaft Ihnen gesagt hat. Ich kann Ihnen hierzu eine kleine Episode erzählen, die sehr charakteristisch dafür ist, wie hoch der Arbeiter die gerechte Behandlung einschätzt.

Als vor einigen Jahren ein bekannter und sehr sympathischer süddeutscher Industrieller seinen 70. Geburtstag feierte, kam ein alter Arbeiter zu ihm und sagte zu ihm: „Herr Geheimrat, in mir haben Sie immer einen Ihrer allertreuesten Verehrer und Anhänger gehabt.“ — „So, warum?“ — „Ja, Herr Geheimrat, als ich noch ein junger Mensch war und Sie auch, vor etwa 40 Jahren, da sind Sie eines Morgens in den Betrieb gekommen, an meinem Arbeitsplatz vorübergegangen und haben mir ziemlich scharf einen reingewürgt, da ich nach Ihrer Ansicht eine Arbeit, die ich gerade im Zuge hatte, nicht zweckmäßig angefertigt hatte. Dann sind Sie durch den Betrieb hindurchgegangen, sind nach ein paar Stunden wiedergekommen und haben zu mir gesagt: ‚Hören Sie mal, ich habe mir das überlegt. Ich habe Ihnen vorhin Unrecht getan, Sie waren im Recht, entschuldigen Sie, daß ich Sie heute morgen so unfreundlich begrüßt habe.‘ Sehen Sie, Herr Geheimrat“, sagte er, „das habe ich Ihnen mein ganzes Leben lang nicht vergessen.“

Eine weitere Frage, die ebenfalls im Rahmen der sozialen Betriebspolitik liegt, und die auch der Herr Vorredner schon erwähnt hat, ist das immer schwieriger werdende Problem: Wie biete ich der Arbeiterschaft die Aufstiegsmöglichkeit? Wenn man, wie ich, der Ansicht ist, daß für jeden Betrieb eine straffe und unabhängige Leitung unentbehrlich ist — mein Herr Vorredner hat Ihnen das ja auch bei der Behandlung des Führerproblems auseinandergesetzt — dann ist es eine Forderung der Gerechtigkeit und des Ausgleichs, dem Tüchtigen aus allen Volksschichten, soweit es irgend denkbar ist, die Möglichkeit zu geben, auch seinerseits einmal in die führende Sphäre hinaufzusteigen. Hier haben wir eine Aufgabe vor uns, die sich leider immer mehr erschwert, je mehr wir zu großen Zusammenballungen kommen, je mehr der Arbeiter in der ungeheuren Masse des Großbetriebes von der Werksleitung persönlich gar nicht mehr übersehen und in seiner Geltung entsprechend gefördert werden kann. Wenn man zu diesen Fragen der Behandlung und der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten Stellung nimmt, so muß man immer wieder hervorheben, daß es keineswegs so steht, als ob der deutsche Arbeiter lediglich oder ganz überwiegend materielle Interessen habe, als ob es ihm nur darauf ankomme, in der materiellen Ausgestaltung seines Lebens einen möglichst hohen Stand zu erreichen. Wir sind uns vielmehr durchaus darüber klar und freuen uns dessen, daß der Arbeiter auch immaterielle Persönlichkeitsbedürfnisse hat, daß ihm die Anerkennung

und Würdigung seiner Persönlichkeitswerte mehr am Herzen liegt, als vielfach angenommen wird. Mir sagte einmal ein Arbeiter aus einem der allergrößten Berliner Betriebe: „Wissen Sie, warum meiner Ansicht nach gerade die Arbeiterschaft im Sport so große Befriedigung empfindet? Das liegt daran, daß bei den sportlichen Kämpfen jeder Arbeiter in der Lage ist, Sieger zu werden, daß er also gegenüber der notwendigerweise egalisierenden Beschäftigung im Betrieb, die ihn in irgendeinen Arbeitsvorgang nur als kleines Rädchen einspannt, einmal als einzelner zur Geltung kommen kann, angesehen wird als der, der es am besten gekonnt hat. Hier entlädt sich ein gewisses persönliches Geltungsbedürfnis der Arbeiterschaft, für das es normalerweise im Rahmen des Betriebes nicht die Entspannungsmöglichkeit gibt.“

Das war in ganz kurzen Zügen, ohne Anspruch auf restlose Vollständigkeit, der Aufgabenkreis auf der einen Seite der Arbeitgeberverbände, auf der anderen Seite der sozialen Betriebspolitik. Ich stelle nun die Frage, wie die Beziehungen dieser beiden Aufgabenkreise zueinander gestaltet sind, und es wird sich dann auch klären, ob man die soziale Betriebspolitik als solche als eine Aufgabe der Arbeitgeberverbände bezeichnen kann, oder ob die Beziehungen anders anzusehen sind.

Wenn wir das Charakteristische der beiden Aufgabenkreise hier einmal zu erfassen suchen, so ist ja ohne weiteres aus der Entwicklung und dem Wesen der Dinge zu erkennen, daß die Arbeitgeberverbände Funktionsorgane des kollektivistischen Teils unserer gesellschaftlichen Funktionen darstellen, während die soziale Betriebspolitik sich abspielt im Organismus des einzelnen Werks, also im individuellen Ausschnitt des Wirtschaftsbildes. Es könnte daher auf den ersten Blick scheinen, als ob die Aufgaben der Arbeitgeberverbände und diejenigen der sozialen Betriebspolitik vollkommene Gegensätze wären. So findet man es auch mitunter aufgefaßt, wenn z. B. von Unternehmerseite gesagt wird: Die ganzen kollektivistischen Organismen sind vom Bösen. Alles müßte ausschließlich im Betriebe selbst geregelt werden. Sie finden das bei extremen Vertretern der Werksgemeinschaftsidee. Sie finden es auf der anderen Seite wiederum vom umgekehrten Standpunkt aus auch bei den extremen Vertretern der kollektivistischen Idee, z. B. in Sowjetrußland, aber auch bei manchen sehr extremen Vertretern unserer Gewerkschaften, die das soziale Eigenleben des Betriebes am liebsten ganz beseitigt und den Arbeitnehmer nur in den zwischenwerklichen Verbänden der Gewerkschaften beeinflußt sehen möchten. Ich halte sowohl das eine wie das andere Extrem für falsch. Im praktischen Leben sind überhaupt Extreme fast immer nur mehr oder minder theoretische Formulierungen, das Leben sorgt schon dafür, daß die nötigen Verbindungen hergestellt werden.

Wenn man sich die gesellschaftliche Einstellung des Arbeiters ebenso wie des Unternehmers vor Augen führt, so sieht man ihn in vier Lebenskreise gebettet. Zunächst in den engsten, das ist sein persönliches Leben als Mensch, das er entweder allein oder in der idealeren Form der Familie führt, gehegt und gepflegt durch die Gesetzgebung, durch Ehe, durch Privateigentum und durch Erbrecht. Wir sehen dann den Kreis sich erweitern in die Stätte der Arbeit, der Werkssphäre, wo der Arbeiter mit seinen Arbeitsgenossen und der Betriebsleitung in gemeinsamer Arbeit vereinigt ist. Wir sehen ihn in dem noch weiteren Kreise der über-

betrieblichen kollektiven Berufsorganismen der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände. Und über all dem wölbt sich als vierter, alle und alles zusammenfassender Lebenskreis der Staat.

Und nun die Frage meines Vortragsthemas: Wie stehen die beiden, in unserem Zusammenhang in erster Linie anzusehenden Lebenskreise, nämlich das Werk und der Kollektivorganismus, zueinander?

Zunächst erinnere ich an die Regelung des Arbeitsverhältnisses. Die hier notwendigen Vereinbarungen können sich ihrer Natur nach im Werk abspielen. Sie werden in dem Vortrag eines der Herren, der nach mir sprechen wird, darüber sehr Interessantes hören. Das kann so sein, das muß aber nicht so sein und ist sogar nur in seltenen Ausnahmen so. Denn angesichts der Tatsachen, wie sie vor uns liegen, muß man feststellen, daß in weitaus überwiegendem Umfang die Regelung des Arbeitsverhältnisses sich nicht mehr im Werk unmittelbar von Werksleitung zu Belegschaft vollzieht, sondern, wie ich vorhin schon sagte, in der Form der kollektiven Abschlüsse durch die Kollektivorganisationen der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbände. Was verbleibt in diesem Falle noch für die soziale Betriebspolitik? Es liegt auf der Hand, daß, wenn man den Sonderverhältnissen des einzelnen Werks, was wir grundsätzlich tun, größte, in keiner Weise zurückzudringende Bedeutung beimißt, die Arbeitgeberverbände es als ihre Aufgabe betrachten müssen, dafür zu sorgen, daß das Zusammenfassende, notwendigerweise etwas Schematische der Regelung in den kollektiven Verträgen so weit aufgelockert wird, die Elastizität dieser Verträge so weit gewahrt bleibt, daß dem Betriebe für die Anpassung an die individuellen Bedürfnisse des einzelnen Betriebs — eine Aufgabe der sozialen Betriebspolitik — noch der nötige Spielraum bleibt. Hier weise ich auf Dinge hin, wie die Akkordregelung, die Gestaltung der Arbeitszeit, insbesondere der Überstunden, die Regelung des Urlaubs usw.

Der zweite Aufgabenkreis der Arbeitgeberverbände, in dem sie die soziale Betriebspolitik praktisch fördern helfen können, liegt auf dem Gebiet der Sozialversicherung. Wir müssen hier zwar feststellen, daß an sich die soziale Versicherungsgesetzgebung ihren Aufgabenkreis so weitgehend reglementiert und dazu die Verwaltungsorgane geschaffen hat, daß für eine freiere Gestaltung derjenigen Aufgaben, die gesetzliche Auflage geworden sind, dem Betriebe nicht mehr viel zu tun übrig bleibt. Immerhin haben wir zunächst in den Betriebskrankenkassen und auch bei der Unfallversicherung gesetzlich zugelassene wichtige und ausgedehnte Betätigungsfelder betrieblicher Sozialpolitik. Wir verstehen ferner den Sinn der Sozialversicherung dahin, daß sie gegen die aus unserem heutigen Wirtschaftssystem sich ergebenden Gefahren, gegen die Unsicherheit der Lebenslage des abhängigen Lohnarbeiters durch eine gesetzlich geregelte allgemeine Hilfe, soweit möglich, Sicherungen schaffen soll. Wir sind uns auch darüber klar, daß das Vorhandensein dieser Sicherungen ganz wesentliche Bedeutung auch für den Unternehmer insofern hat, als eine solche Fürsorge für die gesundheitliche und stimmungsmäßige Lage der Arbeiterschaft von großem Einfluß ist. Die gesetzliche Regelung kann, wenn sie auch nach unserer Auffassung in manchem zu weit geht, andererseits manches individuell Wünschenswerte nicht erfassen. So bleibt doch auch hier noch Raum für wirkliche ergänzende Fürsorge. Sie werden sich aus meiner Aufzählung der Aufgaben der sozialen

Betriebspolitik als hierin gehörig erinnern an die Werkseinrichtungen für Gesundheitspflege, Krankenpflege, die Ernährungsfürsorge, Altersfürsorge und dergleichen mehr.

Bei der Mitwirkung an der Sozialgesetzgebung aller Art, dem nächsten großen Aufgabenkreis der Arbeitgeberverbände, vertreten die Arbeitgeberverbände grundsätzlich den Standpunkt, daß nicht alles durch die Gesetzgebung reglementiert werden, daß nicht für jeden Lebensvorgang im Leben des Arbeiters ein Paragraph vorhanden sein muß, sondern daß bei voller Anerkennung dessen, was an allgemeiner Fürsorge nach den besonderen Bedürfnissen unseres Volkes notwendig ist, doch der sozialen Initiative auch des Unternehmertums noch die nötige Bewegungsfreiheit bleibt, daß nicht, wie das heute leider schon bemerkbar wird, durch ein Übermaß von gesetzlicher und verwaltungsmäßiger Regelung Kräfte gelähmt werden, die wir sehr ungern in unserem Unternehmertum absterben sehen würden. Ebenso wie wir eine große Gefahr in der durch die Überspannung gesetzlicher Maßnahmen eintretenden Abschwächung des Gefühls der eigenen Verantwortung des Arbeiters für sich und die Familie erblicken. Also auch hier treten die Arbeitgeberverbände generell zugunsten der sozialen Betriebspolitik ein.

Zu der die soziale Betriebspolitik unmittelbar berührenden Gesetzgebung gehört das Betriebsrätegesetz. Den Grundgedanken dieses Gesetzes halte ich für richtig insoweit, als durch die Betriebsräte innerhalb des Betriebes Entspannungsmöglichkeiten für den sich ansammelnden sozialen und wirtschaftlichen Konfliktstoff geboten werden und überhaupt die Fühlung zwischen Werksleitung und Arbeiterschaft erleichtert wird. Ich will nicht sagen, daß das Betriebsrätegesetz, wie wir es vor uns haben, und auch seine Ausführung alle Forderungen erfüllt. Insbesondere wird der Sinn des Gesetzes in sein Gegenteil verkehrt, wenn die Betriebsräte, anstatt als Organ des Betriebes zu wirken, als Stützpunkte der zwischenwerklichen Kollektivorganisation oder der politischen Parteien aufgefaßt und ausgenutzt werden. Das Betriebsrätegesetz feiert in diesem Jahr sein zehnjähriges Jubiläum. Trotzdem sind die Meinungen über diesen Gegenstand noch wenig geklärt. Hier muß der weitere Weg mit Vorsicht und Überlegung gegangen werden.

Im letzten großen Aufgabenkreis des Arbeitgeberverbandes, dem der Einwirkung auf den Unternehmer selbst, ist vielleicht der Boden zu finden, aus dem die stärksten Quellen für die soziale Betriebspolitik fließen können. Denn hier muß der Arbeitgeberverband gegen gewisse in seiner Struktur wie in der Struktur jedes kollektiven Organismus liegende Gefahren selbst die Gegenkräfte entwickeln, gegen die Gefahr einer gewissen, der unendlichen Mannigfaltigkeit des Lebens der Betriebe nicht genügend gerecht werdenden Schematisierung. Ich bitte, sich meines Hinweises zu erinnern, daß der Arbeitgeberverband einen nicht unwesentlichen Teil der sozialen Aufgaben, die sonst im Betriebe hätten gelöst werden müssen, aus dem Betriebe herausgehoben, diese Arbeit und Verantwortung dem Betrieb abgenommen hat. Das kann dazu führen, daß das Interesse unserer durch die heutigen schweren Kämpfe um das wirtschaftliche Dasein übermäßig in Kopf und Nerven mit rein wirtschaftlicher Arbeit belasteten Unternehmer an den sozialen Aufgaben, auch in den nicht durch den Arbeitgeberverband behandelten Fragen, eine Minderung erfährt. Es ist nicht

Aufgabe des Arbeitgeberverbandes, wie ich glaube dargelegt zu haben, selbst soziale Betriebspolitik zu betreiben. Er hat aber die Pflicht, in der erziehlichen Einwirkung auf die angeschlossenen Unternehmer diesen Aufgabenkreis in seiner ganzen Bedeutung immer wieder hervorzukehren, die soziale Initiative und Energie des Unternehmertums immer wieder zu beleben, dahin zu wirken, daß über allen wirtschaftlichen Mühen und Sorgen der soziale Ausschnitt der Pflichten des Unternehmers nicht Schaden leidet. Die Bedeutung der sozialen Betriebsarbeit reicht ja über die engeren Interessen des einzelnen Betriebes weit hinaus. Hängt doch die Stimmung und innere Einstellung, auch das Lebensglück der dem Unternehmertum weitgehend anvertrauten Arbeiterschaft sehr wesentlich von all den Eindrücken ab, die die Arbeiter täglich im Werk empfangen. Tatsächlich gestaltet sich hier viel von denjenigen Kräften, die den größten Teil unserer Volksgenossen dauernd formen. So berühren sich die auf das Wohl des Volksganzen gerichteten letzten Ziele der Arbeitgeberverbände aufs engste mit der sozialen Atmosphäre des Werks.

Wir haben gesehen, daß von dem Arbeitgeberverband, wenn er seine Aufgabe richtig auffaßt, eine Fülle von Anregungen und Hilfe für die soziale Betriebspolitik ausgehen können. Wir können aber auch umgekehrt feststellen, daß aus der Sphäre des Betriebs heraus, also aus den täglichen Vorgängen der Arbeitsstätte, der Arbeitgeberverband wiederum Eindrücke und Belehrung entnehmen kann und muß. Denn wenn nicht dauernd aus dem Leben des Betriebes heraus durch die verantwortliche Mitarbeit der Männer, die in der Leitung der Betriebe stehen, alle Erfahrungen und Anregungen, alle Impulse und Gedanken, alle Imponderabilien, die hier mitsprechen, dem Unternehmerverband übermittelt werden, so ist die Gefahr vorhanden, daß dieser Organismus die Fühlung mit der Praxis verliert, daß Theorie und überspannter Grundsatz zum Verdorren der lebendigen Fortentwicklung führen, daß die Kräfte des Bodens nicht mehr zur Geltung kommen, der den Verband geboren hat und dem zu leben er verpflichtet ist.

Wenn man sich demnach klar macht, daß man hier zwar äußerlich nebeneinander wirkende, innerlich aber sich gegenseitig befruchtende, in Wechselwirkung stehende Aufgabenkreise vor sich hat, so ist zum Schluß noch die letzte Frage kurz zu beantworten: Wie soll die Abgrenzung zwischen dem Wirkungsbereich der sozialen Betriebspolitik und derjenigen der Arbeitgeberverbände sich gestalten? Dazu ist zu sagen, daß die Abgrenzung sich nicht irgendwie in Bestimmungen oder Paragraphen fassen läßt. Man kann im allgemeinen sagen, daß die soziale Betriebspolitik dafür sorgen und hierin von dem Arbeitgeberverband bewußt unterstützt werden soll, daß neben dem durch unsere Verhältnisse entwickelten und auch durch die Struktur eines großen Teils der Industrie heute gegebenen Feld kollektiver Einwirkung auf die sozialen Fragen die individuellen Bedürfnisse des einzelnen Betriebes genügend zur Geltung kommen. Wie das sich ineinander schaltet, ist eine Frage, die im einzelnen Fall ganz verschieden gelagert ist. Das hängt auf der einen Seite davon ab, wie weit der Arbeitgeberverband nach den besonderen Verhältnissen seines Wirkungsbereiches mit seiner Politik greift, wieweit z. B. ein Tarifvertrag ins einzelne geht. Das hängt auf der anderen Seite davon ab, wieweit der Arbeitgeber als solcher wünscht und aktiv dabei mitarbeitet, daß ein möglichst hohes Maß sozialer

Betriebspolitik in seinem Betrieb erhalten bleibt. Man könnte sich denken, daß ein Arbeitgeber, geschädigt, beengt und verbittert durch ständige behördliche oder politische Eingriffe sozialpolitischer Art sagt: „Nachdem doch einmal alles von oben her befohlen und mir dauernd hineingeredet wird, will ich überhaupt mit der ganzen Sozialpolitik selbst nichts mehr zu tun haben; für mich gibt es nur noch eine offizielle Sozialpolitik, die mein Verband macht.“ Ein solches extremes Denken ist wohl selten. Wir sehen es unter besonders gelagerten Verhältnissen andererseits manchmal, daß, wer dazu die Kraft und die Persönlichkeit hat, viel weiter, als es im allgemeinen bei der kollektiven Regelung möglich ist, diese Dinge in seinem Werk selbständig regelt. Es ist das, wie alles im Leben, eine Persönlichkeitsfrage. Die Sozialpolitik ist derjenige Teil der Wirtschaftspolitik, der den Menschen in der Wirtschaft zum Mittelpunkt hat, der sich bemüht, aus der Tatsache, daß Menschen die Wirtschaft in allen ihren Funktionen tragen, Folgerungen zu ziehen, dieser Tatsache nach Möglichkeit gerecht zu werden. Der Betrieb muß hierbei ein Gegengewicht dagegen bieten, daß alles in einem übertriebenen Kollektivismus untergeht, der den menschlichen Individualismus und die Persönlichkeitswerte nicht mehr zur Geltung kommen läßt. Diese Bemühungen werden dadurch unterstützt, daß ganz unabhängig von seiner Würdigung des kollektiven Organismus und kollektiven Lebens auf dem Gebiete der Sozialpolitik doch der einzelne Arbeiter immer noch — wir haben davon schon gesprochen — auch ein Bedürfnis nach individueller Geltung und Lebensgestaltung in sich empfindet, bewußt oder unbewußt. Diesem Bedürfnis soll die Sozialpolitik des Betriebes Rechnung tragen.

Wenn wir nun zum Schluß unseren Blick noch auf die höchsten Aufgaben des sozialen Lebens richten, auf das Ziel der stärkeren inneren Befriedigung unseres schwerkgeprüften Volkes mit seiner Überfülle von Not, Sorgen und Schwierigkeiten gerade sozialer Art, so wird man der sozialen Betriebspolitik die Aufgabe zuweisen müssen, aus den Kräfteströmen des Betriebes heraus Momente der Gemeinschaftsarbeit und des gemeinschaftlichen Empfindens zwischen Unternehmer und Arbeiter immer wieder von neuem herausfließen zu lassen. Der kollektive Organismus ist seiner Aufgabe und seiner Struktur nach immer in der Gefahr, in das Politische hineingerissen zu werden. Kollektive Organismen von der Ausdehnung der großen Sozialverbände sind *Politica*, sie werden aufs stärkste beeinflußt durch politische Strömungen, durch politische Machtlagerungen, durch politische Gegensätze. Sie werden auch hineingezogen in die Kämpfe um die Gestaltung unseres Wirtschaftssystems, während die gesunde und fruchtbringende soziale Arbeit im Betrieb an sich mit diesen Dingen nichts zu tun zu haben braucht. Und so möchte ich als wichtigste und höchste Aufgabe der sozialen Betriebspolitik gerade auch dem kollektiven Organismus gegenüber diejenige bezeichnen, aus ihrem Kräftefeld heraus dazu beizutragen, daß wir nach den chaotischen Zeiten tiefgreifender Umwandlungen unseres ganzen politischen, wirtschaftlichen und sozialen Lebens mit ihrer Erweiterung und Vertiefung der sozialen Gegensätze allmählich wieder die Brücken schlagen zwischen den verschiedenen sozialen Gruppen, daß wir uns wieder durchringen zur inneren Einheit und damit auch zur äußeren Stärke.

Die soziale Betriebspolitik der Zeißwerke mit besonderer Berücksichtigung der Carl-Zeiß-Stiftung.

Von Dr. Fr. Schomerus, Leiter der Personalabteilung der Carl-Zeiß-Werke, Jena.

Am 14. Januar dieses Jahres haben wir in Jena der 25. Wiederkehr des Todestages von Professor Ernst Abbe gedacht. Im übervollen großen Volkshausaal waren alle Schichten der Zeißschen Belegschaft versammelt, um dem Gedächtnis des einzigartigen Mannes zu huldigen, der für das Leben vieler Tausender von entscheidender Bedeutung gewesen ist. Universität und freie Gewerkschaften hatten Lorbeerkränze an seinem Denkmal niedergelegt. Wie jetzt, so einst: als Professor Abbe 1903 aus Gesundheitsrücksichten von der Leitung der Firma zurücktrat, brachte ihm die Arbeiterschaft einen Fackelzug, und als er zwei Jahre darauf starb, hielten Arbeiter Tag und Nacht an seinem Sarge die Ehrenwache. Woher diese ehrfurchtsvolle Anhänglichkeit an einen verstorbenen Großindustriellen, die sich Tag für Tag auch heute noch äußert und sich auch auf das Zeißwerk selbst überträgt? Wir Jenaer lieben unseren Ernst Abbe nicht nur wegen seiner seltenen Selbstlosigkeit und der Reinheit seines Willens, nicht nur wegen seiner hohen wissenschaftlichen und technischen Verdienste, sondern insbesondere auch, weil er uns eine Arbeitsverfassung hinterlassen hat, die die Menschenwürde, die Achtung vor der menschlichen Persönlichkeit in den Mittelpunkt rückt und darauf ausgeht, ein dauerndes Arbeitsverhältnis zu schaffen. Wie soll sich beim Arbeiter das Gefühl der Verbundenheit mit einem Werk entwickeln, wenn er täglich, ja stündlich entlassen werden kann? Was soll das Gerede von Werksgemeinschaft, wenn der Arbeiter nicht weiß, ob er morgen oder übermorgen dem Werk noch angehört und jede rückläufige Bewegung der Konjunktur ihn von seiner Arbeit trennen und der Arbeitslosenversicherung und dem Wohlfahrtsamt überliefern kann. Auf Grund der Einrichtungen, die Professor Abbe uns hinterlassen hat, können wir in Jena eine Betriebspolitik treiben, die sich deshalb eine soziale nennen darf, weil sie sich bei all ihren Maßnahmen verantwortlich weiß für die Leistungsfähigkeit und Zukunft des Werkes, für die Mitarbeiter am Werk und für die Allgemeinheit. Der Boden, auf dem eine solche soziale Betriebspolitik möglich ist, ist folgender:

Wir haben in Jena mitten in der privatkapitalistischen Umwelt zwei Stiftungsbetriebe, d. h. zwei Großbetriebe, das Jenaer Zeißwerk mit im ganzen 6300 Geschäftsangehörigen — davon 350 in auswärtigen Filialen — und das Jenaer Glaswerk Schott & Gen. mit 1650 Geschäftsangehörigen, die beide nicht einzelnen Privatkapitalisten oder einer Gesellschaft von solchen, sondern einer Stiftung, der Carl-Zeiß-Stiftung, gehören, die 1891 von Professor Abbe zu Ehren von Carl Zeiß, dem Begründer der Firma errichtet worden ist, und der diese beiden Firmen als Eigentum übergeben sind.

Die Überschüsse, die sonst zur Bereicherung von Privatpersonen dienen, kommen hier zum großen Teil dem Werk selbst zugute, dienen zum anderen Teil der Sicherung der Anwartschaften der Mitarbeiter am Werk und fließen im übrigen der Stiftung zu, die sie für gemeinnützige Zwecke verwendet. Schon diese Tatsache ist für die Einstellung der Belegschaft zum Werk von hoher Bedeutung, daß jeder vom Ersten bis zum Letzten weiß, daß er nicht für irgendwelche mehr oder weniger betriebsfremde Personen arbeitet, sondern daß er in erster Linie für sich und seine Familie, dann aber auch für die Erhaltung des Werkes, mit dem sein Schicksal aufs Innigste verbunden ist, sowie durch die Stiftung für die Allgemeinheit arbeitet. Der Charakter des Stiftungsbetriebes hat aber noch weitertragende Bedeutung. Die Leitung ist unabhängig von Banken und Börsen und Aktienkursen, kein Spekulantentum interessiert sich für sie und kriegt sie in die Finger. Unsere Leitung braucht nicht zu befürchten, daß plötzlich über Nacht ein Aktienpaket den Besitzer gewechselt hat, die Aktienmehrheit in andere Hände übergegangen ist und nun wesensfremde Geldmächte sich störend geltend machen. Die wirtschaftlichen, technischen und sozialen Ziele entstehen im Werk, reifen heran und werden in ihm der Verwirklichung entgegengeführt, ohne daß betriebsfremde Finanzmächte störend eingreifen können.

Der Charakter des Stiftungsbetriebes verbürgt aber auch Beständigkeit und Stetigkeit, zielsicheren Kurs der Betriebspolitik. Wir haben in Deutschland besonders in der Vorkriegszeit sehr häufig erlebt, daß weitsichtige wohlmeinende Arbeitgeber in der Arbeiterfrage voran wollten und arbeiterfreundliche Einrichtungen schufen. Wenn sie aber starben, so zerfielen diese Einrichtungen bald, weil die Herren Söhne andere Interessen hatten oder aus dem Familienbesitz eine Aktiengesellschaft wurde und finanzielle Gesichtspunkte die sozialpolitischen verdrängten. Anders beim Stiftungsbetrieb, die Stiftung ist als juristische Person von dem Kommen und Gehen, von dem Leben und Sterben einzelner Menschen unabhängig, sie überdauert sie, ist gleichsam unsterblich. Und das, was Professor Abbe als seinen sozialpolitischen Willen im Statut der Stiftung niedergelegt hat, ist unangreifbar, ist hoch und heilig zu halten, weil es ein Testament, ein Vermächtnis darstellt. Auch Neueintretende können der Atmosphäre des Statuts nicht dauernd widerstreben und werden in seinen Bann gezogen. So kommt es, daß das, was Professor Abbe Anfang der neunziger Jahre aus lebendiger Erfahrung heraus und nach gründlicher geistiger Durcharbeit unter dem Zwang seines Gewissens festgelegt hat, heute — 25 Jahre nach seinem Tode — nicht etwa nur kränkelnd weiter besteht, sondern in ungeschwächter Kraft fortlebt, in zahlreichen einzelnen Punkten weiter ausgebildet, in keinem einzigen Punkte aber eingeschränkt ist.

Lassen Sie uns jetzt sehen, wie die soziale Betriebspolitik, die auf diesem Boden erwachsen kann, aussieht. Ich sagte, daß sie sich nach drei Richtungen verpflichtet fühlen muß: dem Werk, den Mitarbeitern am Werk und dem Allgemeinwohl gegenüber. Bezüglich des Werkes will ich mich kurz fassen. Es ist das Eigentümliche und die Stärke eines Stiftungsbetriebes, daß die Profite, die in ihm entstehen, zum guten Teil dem Unternehmen selbst erhalten bleiben und es allseitig befruchten, es in die Lage versetzen, sich wissenschaftlich und technisch auf höchster Höhe zu halten, die Fabrikation und

Arbeitsmethoden beständig zu verbessern, die Fabrikate zu vervollkommen, neue Arbeitsgebiete anzugreifen, neue Fabrikgebäude aufzuführen und mit Einrichtungen zu versehen. Ein solcher Stiftungsbetrieb ist wahrhaft autonom, um einen Ausdruck von Walter Rathenau anzuwenden, d. h. er finanziert sich in der Hauptsache selbst, wächst organisch aus eigener Lebenskraft.

Es wird Sie interessieren, daß es noch mehr Stiftungsbetriebe dieser Art gibt. Ich besuchte in diesen Tagen die Dr. Güntz-Stiftung in Dresden. Dieser Stiftung gehört eine große Buchdruckerei und eine leistungsfähige Kunst-druckerei. In ihrem Verlag erscheint der „Dresdner Anzeiger“ und das Dresdner Adreßbuch, und sie betreibt pachtweise die Dresdner Plakatsäulen. Sie exportiert im großen Umfang im Kunstdruckverfahren hergestellte illustrierte Wochenbeilagen für südamerikanische Zeitungen und beschäftigt im ganzen 1200 Personen. Die Überschüsse dienen zur Kräftigung der Unternehmungen sowie für gemeinnützige Zwecke der Stadt Dresden. Noch bedeutungsvoller sind die beiden Stiftungsbetriebe in Kopenhagen, die beiden großen bedeutenden Bierbrauereien Dänemarks von Jakobsen, die der Carlsberg-Stiftung gehören, und deren Erträge der Ausgestaltung der Brauereien wie allgemein wissenschaftlichen Forschungsarbeiten und kulturellen Bestrebungen dienen.

Dem aufmerksamen Beobachter dürfte nicht entgehen, daß die genannten Stiftungsbetriebe wirtschaftlich und technisch aufs Beste ausgestattet, in ihrer Branche den Wettbewerb gut bestanden haben, und daß hier eine Verbindung — sagen wir einer Art Kapitalismus und Sozialismus vorliegt, die sich bewährt und überlegen gezeigt hat.

Die Wirtschaftlichkeit der Betriebe ist nun die Voraussetzung für die betriebliche Sozialpolitik. Professor Abbe hätte die schönste Sozialpolitik erfinden können — wenn er nicht gleichzeitig verstanden hätte, seinen Unternehmungen Lebenskraft und Wachstum einzuhauchen — wäre seine Erfindung unnütz gewesen. Das aber ist das Geniale seiner Leistung, daß seine betriebliche Sozialpolitik die Blüte des Werkes bedingt und zur Folge hat.

Betrachten wir uns die betriebliche Sozialpolitik näher und fangen von oben an. Tantiemen für Aufsichtsratsmitglieder fallen bei einem Stiftungsbetrieb weg, ebenso die hohen Gehälter für Vorstandsmitglieder, von denen man bei Aktiengesellschaften liest und hört. Das Stiftungsstatut bestimmt, daß das Höchstgehalt der leitenden Beamten einschließlich der Mitglieder der Geschäftsleitung das Zehnfache des jährlichen Arbeitseinkommens aller Arbeiter nicht überschreiten darf, die über 24 Jahre alt und länger als drei Jahre im Betrieb sind, wobei der Durchschnitt der letzten drei Jahre zugrunde gelegt wird. Bei Zeiß werden also keine reichen Leute geschaffen, wohl aber ein guter Mittelstand. Die Differenzierung der Einkommen ist nicht aufgehoben, aber sie unterliegt Grenzen, die auch vom sozialpolitischen Standpunkt aus erträglich sind. Von außenstehender Seite ist freilich gerade diese Bestimmung bedenklich gefunden worden, da sie fürchtete, dem Zeißwerk könnten die besten Kräfte wegengagiert werden. Ich kann aber versichern, daß bisher kein leitender Beamter sich hat wegengagieren lassen; es sprechen da Imponderabilien mit, die so schwer wiegen, daß ich glaube, daß auch in Zukunft diese Bestimmung nicht zum Nachteil des Zeißwerkes ausschlagen werde.

Wie es in der Vorkriegszeit bereits zum guten Ton gehörte, daß die leitenden Herren keine Orden und Ehrenzeichen annahmen, die sie sonst hätten dutzendweise haben können, gibt es auch heute in den Stiftungsbetrieben keine Generaldirektoren und Kommerzienräte, keine Betriebsdirektoren usw., sondern einfach Geschäftsleiter, Abteilungsleiter, Betriebsleiter. Das Fehlen jener Titel hat der Autorität und dem Ansehen der leitenden Persönlichkeiten keinen Abbruch getan, wohl aber das Zusammenarbeiten von Mensch zu Mensch erleichtert. Bemerkenswert ist noch die Einfachheit der Verwaltungsgebäude und die Anspruchslosigkeit der Einrichtung der Arbeitsräume der leitenden Beamten. Doch das nur nebenbei.

Nun zu den Mitarbeitern am Werk. Professor Abbe hatte eine hohe Meinung von der Bedeutung des selbständigen Mittelstandes für Staat und Gesellschaft, war sich aber auch klar über die großgewerbliche Entwicklung in Deutschland, die unabwendbar sei, daß nämlich immer mehr einige wenige als Unternehmer die öffentliche Funktion ausüben, das planmäßige Zusammenarbeiten der Vielen, der Massen in Großbetrieben zu organisieren, zu inspirieren, zu lenken und zu leiten. Wir werden ein Volk der abhängigen Leute, und seine Sorge war, daß diese wirtschaftlich Abhängigen auch persönlich und staatsbürgerlich unfrei würden. Er war daher bestrebt, diese neuen großen Schichten der Arbeiter und Angestellten rechtlich, wirtschaftlich und sozial in eine solche Lage zu bringen, daß sie für Staat und Gesellschaft dieselbe Bedeutung haben könnten, wie sie früher der selbständige gewerbliche Mittelstand hatte. Er sicherte daher die unselbständigen Arbeiter und Angestellten gegen den Mißbrauch ihrer wirtschaftlichen Abhängigkeit zur Beschränkung der persönlichen und bürgerlichen Freiheit.

Ferner suchte er die wirtschaftliche und soziale Lage der Arbeiter durch Rechtseinrichtungen, nicht durch Wohlfahrtseinrichtungen zu verbessern und schuf ein ganzes System von Bestimmungen, die hier nur kurz angedeutet werden können. Jeder Arbeiter wird mit einem festen Wochenlohn angestellt, der mit dem Alter, Dienstalter und den Leistungen steigt. Der einmal erreichte Lohn darf nicht herabgesetzt werden, auch nicht im Alter, er stellt gleichsam ein Existenzminimum dar. Dieser Grundlohn wird garantiert bei Akkordarbeit, wird gezahlt bei etwa notwendiger Kurzarbeit, bei notwendigen Versäumnissen und unverschuldeten Behinderungen, wie sie das bürgerliche und Familienleben mit sich bringt, beim ersten Krankheitstag, während der ehrenamtlichen Tätigkeit im Reichs-, Staats- und Gemeindedienst usw. Insbesondere werden auch die Feiertage, die in die Woche fallen — in Jena durchschnittlich 12 Tage im Jahr, da wir einen dritten Weihnachts-, Oster- und Pfingsttag feiern — bezahlt, neuerdings mit einem Aufschlag von 10%. Der Urlaub, der im Stiftungsstatut für Arbeiter mit 6 Tagen festgelegt ist, steigt mit den Dienstjahren nach und nach bis zu drei Wochen und wird neuerdings mit einem Aufschlag von 30% auf den Grundlohn bezahlt. Überstunden an Wochentagen sollen einen Aufschlag von 30%, an Sonntagen von 60% des Grundlohns erfahren.

Dieser feste Wochenlohn dient aber auch als Unterlage für die Berechnung der Pensionen. Professor Abbe war der Meinung, daß der Großunternehmer als Verwalter der nationalen Arbeitskraft, wie er die toten Betriebsmittel amortisiere, so auch für den Verbrauch der menschlichen Arbeitskraft auf-

kommen und Rücklagen machen müsse. Nach fünf Jahren hat jeder Zeißianer im Falle der Invalidität Anspruch auf Pension in Höhe von 50% seines Wochenlohnes, nach 10jähriger Dienstzeit steigt der Anspruch mit jedem Jahr um 1% bis auf 80% des Lohnes. Die Pension der Witwe beträgt nach fünf- bis zehnjähriger Dienstzeit des Mannes 50%, mit jedem Dienstjahr 1% mehr, nach zwanzigjähriger Dienstzeit 60% der Pension des Mannes. Beiträge werden von den Geschäftsangehörigen für diese Pensionseinrichtung nicht gezahlt. Die Firma zahlt die gesamten Beiträge für die Invaliden- und Angestelltenversicherung, rechnet dafür deren Leistungen auf die Pension an mit Ausnahme der Kinderrenten und Kinderzulagen. Eine abgetrennte Pensionskasse besteht nicht, vielmehr haftet das gesamte Vermögen der Stiftung und der Betriebe für die Zahlung der Pension. Die Beamten der Firma hatten früher eine Pensionskasse zur Sicherung ihrer Ansprüche gewünscht, aber Professor Abbe lehnte dies mit der Begründung ab, daß die Haftung der Stiftung und der Betriebe mehr bedeute als die einer Kasse, und er ist in der Folgezeit glänzend gerechtfertigt. Denn hätten wir in der Inflationszeit eine Pensionskasse gehabt, so hätten die Pensionierten ebenso wie die anderer Betriebe, die auf entwertete Bestände der Pensionskassen angewiesen waren, schließlich nichts mehr erhalten und hungern müssen; so aber, da der Betrieb für die Pension haftete — und dieser arbeitete und verdiente — waren wir in der Lage, den Pensionierten ihre Bezüge genau so der Entwertung des Geldes anzupassen wie dies bei den aktiven Geschäftsangehörigen bei ihren Löhnen und Gehältern geschah.

Die Älteren unter Ihnen werden sich erinnern, daß solche Pensionseinrichtungen einzelner Firmen sich in der Vorkriegszeit in der Öffentlichkeit keines besonderen Ansehens erfreuten. Das lag daran, daß der Unternehmer unbeschränkt in der Lage war, seine Arbeiter zu entlassen, womit diese ihre Anrechte verloren. Professor Abbe war sich darüber klar, daß eine Pensionseinrichtung ohne die Ergänzung einer Abgangsentschädigung ein Messer ohne Schneide sei. Dieser Gedanke der Abgangsentschädigung, hervorgegangen aus der Notwendigkeit, eine Ergänzung für die Pensionseinrichtung zu schaffen, hat sich bei der Durcharbeitung viel weiter entwickelt und ist zu einer frühzeitigen Arbeitslosenversicherung und zu einem weitgehenden Schutz gegen Kündigung überhaupt geworden und hat das dauernde Arbeitsverhältnis, das Abbe vorschwebte, erreicht. Die Einrichtung besteht in folgendem: Jeder Zeißianer hat nach einem halben Jahr, falls seine Kündigung wegen Arbeitsmangel erfolgt, Anspruch auf Fortzahlung seines Lohnes für den sechsten Teil der Dienstzeit. Nach drei Jahren, nach welcher Zeit die Abgangsentschädigung nur bei grobem Verschulden verlorengelht, beträgt sie den Lohn für ein halbes Jahr. Nach fünf Jahren, wo der Zeißianer pensionsberechtigt wird, steigt der Anspruch auf Abgangsentschädigung gemäß den steigenden Anwartschaften auf Pension. Für jemand, der 12, 15 oder mehr Jahre bei uns gearbeitet hat, beläuft sich der Anspruch auf mehrere Tausend Mark, so daß eine Kündigung wegen ihrer Kostspieligkeit kaum noch in Frage kommt. Diese Einrichtung wirkt sich aber auch auf das Zusammenleben innerhalb des Betriebes stark aus. Der Arbeiter hat eine viel gefestigtere Stellung, auch seinem Vorgesetzten gegenüber, als in irgendeinem anderen Betriebe. Im Bewußtsein, daß ihm nicht leicht etwas passieren und er nicht bei jeder kleinen Differenz mit Vorgesetzten entlassen

werden kann, läßt er sich eine Unbill nicht gefallen, seine Selbstachtung und sein Selbstbewußtsein werden steigen; er wird aber auch seine Stellung wert halten und nicht wegen jeder kleinen Verdrießlichkeit die Arbeit hinwerfen und davonlaufen und sich selber verpflichtet fühlen, sich eines anständigen Verkehrs-tones zu befleißigen. In der Tat haben wir in unserem Arbeitsvertrag keine Strafbestimmungen. Ermahnungen oder ernste Verwarnungen haben bisher genügt, um einen guten Verkehrston und die Ordnung im Betriebe aufrecht-zuerhalten. Die Bedeutung dieser Einrichtung, die wegen der Beschränkung des Kündigungsrechts eine der prinzipiell wichtigsten Einrichtungen der Zeiße-schen Arbeitsverfassung ist, ist erfreulicherweise auch vom Gesetzgeber in dem bekannten § 80 des Arbeitslosenversicherungsgesetzes anerkannt worden, der die Belegschaft der Stiftungsbetriebe, soweit sie länger als 3 Jahre beschäftigt ist, von der Pflicht zur Versicherung gegen Arbeitslosigkeit frei läßt. Und das mit vollem Recht, denn der Gesetzgeber muß anerkennen, daß im Falle der Arbeits-losigkeit die Leistungen der Stiftungsbetriebe sehr viel höher sind als die der Arbeitslosenversicherung, daß aber auch grundsätzlich die Einrichtung der Abgangsentschädigung besser ist als die der Versicherung, weil jene das Kündigen erschwert, also einen Schutz gegen Arbeitslosigkeit bietet, während die Arbeits-losenversicherung dem Arbeitgeber das Kündigen erleichtert. Denn die Firma, die im Falle der Kündigung sehr hohe Summen zahlen muß, wird sich dreimal überlegen, ob sie jemand entlassen soll, während die Arbeitslosenversicherung, für die ja auch der Arbeitgeber Beiträge bezahlt hat, diesem moralisch das Kündigen erleichtert und für ihn die Bedeutung der Abwälzung des Konjunkturrisikos hat.

Diese Einrichtung ist prinzipiell jedenfalls sehr viel wichtiger und bedeut-samer als eine andere Einrichtung, die draußen als besonders charakteristisch für unsere Werke angesehen wird: die sogenannte Gewinnbeteiligung, die wir Lohn- und Gehaltsnachzahlung nennen, und die darin besteht, daß nach Ende des Geschäftsjahres ein nachträglicher Prozentsatz auf die im Laufe des Jahres ausgezahlten Löhne und Gehälter gewährt wird. Vor dem Kriege waren es durchschnittlich 8%, in den letzten vier Jahren 4%, 7%, 9% und 8%. Professor Abbe hat diese Einrichtung zwar geschaffen, ihr aber nicht viel grundsätzliche Bedeutung beigelegt. Er sagte, was will man mit ihr erreichen, einen Ansporn für die Arbeit? Dieser wird viel besser durch Akkordarbeit erzielt, bei der der Arbeiter bereits am Ende der Woche den Erfolg sieht. Vielleicht aber hat Pro-fessor Abbe doch die praktische Bedeutung dieser Einrichtung unterschätzt. Finanziell bedeutet sie sehr viel, und manche Aktiengesellschaft könnte mit den 8% vom Lohn- und Gehaltkonto schon eine ganz anständige Dividende bezahlen. Aber auch für den Haushalt des Arbeiters und Angestellten bedeutet es sehr viel, daß er einmal im Jahr eine größere Summe ausbezahlt bekommt. Im letzten Jahr betrug das durchschnittliche Jahreseinkommen eines erwachsenen männlichen Arbeiters 3004 RM.; 8% Nachzahlung bedeutet also 240 RM. durch-schnittlich, bei dem einen mehr, bei dem andern weniger. Damit ist er in der Lage, sich eine größere Anschaffung zu leisten oder Schulden abzustoßen oder sich einen Betrag zurückzulegen für spätere Zeiten oder sich selbst und der Familie eine Freude zu bereiten, zumal da die Auszahlung Mitte Dezember zu Weihnachten erfolgt. Diese Nachzahlung erhält jeder, der im Laufe des Geschäfts-jahres bei der Firma gearbeitet hat.

Bei der gesamten sozialen Einstellung der Stiftungsbetriebe ist es wohl selbstverständlich, daß bei uns auch eine Art Betriebsdemokratie herrscht. Der erste Arbeiterausschuß wurde 1896 gegründet, dem zehn Jahre später der Beamtenausschuß folgte. Diese Betriebsvertretung hat sich im Laufe der Jahre als ein unentbehrliches und notwendiges Glied der Fabrikorganisation erwiesen, sodaß, als im Jahre 1920 das Betriebsrätegesetz kam, dieses für uns keine Umwälzung, sondern eine organische Weiterentwicklung des Bestehenden bedeutete. Sie dient nicht nur dazu, Wünsche und Beschwerden der Mitarbeiter zu vertreten, sondern dient auch zur Fortbildung des kollektiven Arbeitsvertrags und zur beständigen Fühlungnahme zwischen Leitung des Werkes und der Spitze der Belegschaft. Die Arbeitsfähigkeit des Betriebsrats ist bei uns dadurch erhöht worden, daß er aus sich Unterausschüsse für bestimmte sachliche Gebiete gebildet hat für Kündigungen, Lohn- und Akkordfragen, Unfälle, soziale Angelegenheiten usw. Diese Ausschüsse bearbeiten unter sich die vorkommenden Angelegenheiten, und wenn sie innerhalb dieses Kreises ausgereift sind, kommen sie zur Verhandlung mit den Firmeninstanzen. Daneben haben wir noch die Einrichtung, daß in den einzelnen Abteilungen auf je 15 Personen Abteilungsvertreter gewählt werden. Diese können die Angelegenheiten der einzelnen Abteilungen oder ihrer Angehörigen, sei es beim Arbeiterrat, sei es bei der Leitung, zur Besprechung bringen, wie sich auch die Leitung wie der Arbeiterrat bei ihnen über Vorgänge in der Abteilung informieren können.

Noch kurz zur Frage der Arbeitszeit. Bereits am 1. April 1900 wurde der Achtstundentag im Zeißwerk eingeführt. Jetzt haben wir die 48stündige Arbeitswoche mit freiem Sonnabendnachmittag. Es ist gelegentlich wohl angeregt worden, jetzt, nachdem der Achtstundentag allgemein durchgeführt sei, bei Zeiß eine weitere Verkürzung der Arbeitszeit vorzunehmen. Wir haben es aber für richtiger gehalten, lieber den Urlaub zu verlängern, weil eine zusammenhängende freie Zeit für im Großbetrieb Arbeitende viel wertvoller erscheint als eine weitere Verkürzung der täglichen Arbeitszeit, die, wie die Erfahrung lehrt, vielfach zu Pfuscharbeit ausgenutzt wird.

Von anderen Einrichtungen des Zeißwerkes wollen wir hier nicht eingehend reden, da sie sich auch bei anderen Betrieben finden und ich hier mehr die Einrichtungen behandeln will, die für das Zeißwerk charakteristisch sind. Die Betriebskrankenkasse ist wohl diejenige in Deutschland, die die meisten Leistungen aufweist, da die Firmen Zeiß und Schott zu ihr soviel beitragen wie die in ihren Diensten stehenden Kassenmitglieder zusammen, also die Hälfte statt ein Drittel der Beiträge leisten. Daß auf gesunde, luftige Arbeitsräume und Unfallschutz Wert gelegt wird, Prämien für Verbesserungsvorschläge gewährt, Jubiläumsgeschenke gestiftet werden, durch eine Fabrikpflegerin sehr stark besuchte Lehrgänge in Haushaltskunde usw. organisiert sind, in Lehrwerkstätten für gute Ausbildung und durch den Jugendverein Ernst Abbe für geistige und sportliche Anregung der Lehrlinge gesorgt wird (Jugendheim und Bootshaus), daß ein Unterstützungsfonds in besonderen Notfällen helfend eingreift (Verwaltung beim Vorstand der Betriebskrankenkasse), Technikerstipendien gegeben werden u. a. m., will ich nur beiläufig erwähnen. Das alles folgt aus der Idee des Stiftungsbetriebes als eine Selbstverständlichkeit.

Ich komme damit zum dritten Punkt, nämlich zur Auswirkung der sozialen Betriebspolitik der Allgemeinheit gegenüber, die die Betriebe umgibt. Nach dem Stiftungsstatut hat die Carl-Zeiß-Stiftung sich zu betätigen in gemeinnützigen Einrichtungen und Maßnahmen zugunsten der arbeitenden Bevölkerung Jenas und seiner nächsten Umgebung, sowie wissenschaftliche Forschung und Lehre an der Universität Jena zu fördern. In den letzten Wochen ist ein sehr sympathisch geschriebener Aufsatz von Ministerialdirektor Dr. Wuttig, Weimar, über „Die Carl-Zeiß-Stiftung in Jena und ihre Bedeutung für die Forschung“ erschienen¹. Da es das erstmal ist, daß die Leistungen der Carl-Zeiß-Stiftung für die Universität und wissenschaftliche Anstalten zusammengestellt worden sind, gestatten Sie, daß ich mich an diese Schrift anlehne. Wenn auch hier keine Ziffern genannt sind, so gewinnt man doch einen starken Eindruck von dem, was die Carl-Zeiß-Stiftung auf diesem Gebiete geleistet hat. Die Universität nahm in den achtziger Jahren eine rückläufige Bewegung. Sie wurde von vier Thüringer Kleinstaaten unterhalten, deren finanzielle Leistungsfähigkeit schon damals unter dem allgemeinen Durchschnitt der deutschen Länder stand. Die Notwendigkeit, vier Regierungen und vier Parlamente für Bewilligungen zu gewinnen, erschwerte die Situation. Die Professoren in Jena wurden von allen in Deutschland am schlechtesten besoldet, als Ausgleich bot man ihnen Befreiung von allen Staats- und Gemeindesteuern. Diese Vorrechte hatten zur Folge, daß sich besonders Begüterte nach Jena hingezogen fühlten. Professor Abbe empfand diesen Zustand als unwürdig und stellte Beiträge für die Aufbesserung der Professorengehälter zur Verfügung, knüpfte daran aber die Bedingung, daß die Erhalterstaaten einen gleich hohen Zuschuß bewilligten und das Steuerprivileg abgebaut wurde. Die Leistungen der Stiftung für die Universität zerfallen in regelmäßige Überweisungen und außerordentliche Zuschüsse in schwankender Höhe. Aus den Mitteln der Stiftung wurden errichtet: die Anstalt für technische Physik und die Anstalt für technische Chemie, ein Neubau für das Physikalische Institut, ein neues Mineralogisches und ein neues Hygienisches Institut. Es folgten die Neubauten oder umfassende Erweiterungsbauten für das Pathologisch-Anatomische Institut, das Botanische, das Zoologische, das Anatomische, das Pharmakologische und das Chemische Institut. — Fast in allen Fällen konnten die gesamten Baukosten dem Universitätsfonds der Carl-Zeiß-Stiftung entnommen werden. Dazu trat die unentgeltliche Lieferung wissenschaftlicher, namentlich optischer Ausrüstungsstücke an die Universitätsanstalten aller Art. Mit erheblichen laufenden Zuschüssen wurden die mathematischen Lehrfächer bedacht, eine wesentliche Bereicherung erfuhr die juristische Fakultät durch die Begründung eines Instituts für Wirtschaftsrecht, das Gebiet der Volkswirtschaftslehre durch den Ankauf der Schmollerschen Bibliothek und durch Beihilfen, die die Errichtung neuer Lehrstühle ermöglichten. Ein Institut für experimentelle Biologie wurde ins Leben gerufen, in den ersten Kriegsjahren entstand das Kinderkrankenhaus der Carl-Zeiß-Stiftung. 1908 beim 350jährigen Jubiläum der Universität wurde das stattliche und schöne neue Universitätsgebäude fertiggestellt, wofür die Stiftung den Hauptteil bereitstellte. Betracht-

¹ In dem Sammelwerk „Forschungsinstitute, ihre Geschichte, Organisation und Ziele“ herausgegeben von Ludolph Brauer, Mendelssohn Bartholdy und Adolf Meyer, im Paul Hartung-Verlag, Hamburg.

liche Zuwendungen erhielt die Unviertätsbibliothek, für sie wurde auch ein umfangreicher Erweiterungsbau hergestellt. Hierher gehört auch die Fürsorge für die Leibesübungen der akademischen Jugend durch die Schaffung neuzeitlicher Spiel- und Sportplätze. Durch die Verluste der Inflationszeit wurden die Leistungen der Carl-Zeiß-Stiftung zurückgehalten. „Es ist aber eine glückliche Fügung für die Universität, daß die industriellen Betriebe der Carl-Zeiß-Stiftung die schwere Erschütterung der ersten Nachkriegsjahre bereits überwunden haben und die Aussicht auf eine stetige, wenn auch langsame Aufwärtsentwicklung zurückgekehrt ist.“ Die Bewilligungen der Stiftung haben schon wieder eine ansehnliche Höhe erreicht. Es sind u. a. die Kosten für den Neubau eines mathematischen Instituts und für die Erweiterung und Neuausstattung der Sternwarte, sowie ein erheblicher Beitrag für den Neubeu einer Augenklinik und einer Universitätsturnhalle zur Verfügung gestellt. Der Reichsanstalt für Erdbebenforschung wurde die Übersiedlung nach Jena durch Errichtung eines eigenen Anstaltsgebäudes ermöglicht; das Deutsche Museum in München hat zwei der neuen Planetarien zugewiesen bekommen. „Wenn man die Entwicklung der Universität Jena in den zwei letzten Menschenaltern überblickt, kann man hinzufügen, daß sie nicht nur das äußere Bild ihrer Erscheinung in allen wesentlichen Stücken der Carl-Zeiß-Stiftung verdankt, sondern auch den heutigen Stand ihres wissenschaftlichen Ansehens nicht ohne sie hätte erreichen können.“

Außer für die Universität hat sich die Carl-Zeiß-Stiftung in gemeinnützigen Einrichtungen für die Jenaer Bevölkerung zu betätigen. In dieser Beziehung ist zu nennen: das große schöne Volkshaus, das allen politischen und geistigen Strömungen offen steht und der Mittelpunkt für das politische und kulturelle Leben Jenas ist; die öffentliche Lesehalle und Ausleihbibliothek, die in der Hauptsache durch die Stiftung finanziert werden; das Jenaer Volksbad mit Schwimmhalle, das Stiftung, Stadt und Sparkasse gemeinsam errichtet haben; das Kinderkrankenhaus in Jena sowie das Kindererholungsheim in Bad Sulza, das in erster Linie den Kindern der Geschäftsangehörigen zugute kommt. Im übrigen vermeidet es die Carl-Zeiß-Stiftung, selber Einrichtungen zu schaffen, sie unterstützt vielmehr die Initiative, die aus der Bevölkerung selbst hervorgeht, die Arbeit der Frauenvereine, der Volkshochschule, der Turn- und Sportvereine usw. Die Firmen bauen nicht selber Werkwohnungen, da sie die aus der Verquickung des Arbeitsvertrags mit dem Mietvertrag möglicherweise entstehenden sozialen Nachteile vermeiden wollen, statt dessen haben sie den genossenschaftlichen Wohnungsbau angeregt und weitgehend mit Hypotheken, Zinsverbilligungen usw. unterstützt. In Jena dürfte es etwa 1300 von den Baugenossenschaften erstellte Wohnungen geben.

Außer diesen unmittelbaren Auswirkungen der sozialen Betriebspolitik der Stiftungsbetriebe sind auch die mittelbaren beachtlich. Es würde aber zu weit führen, darauf hier einzugehen, ich will nur zwei Symptome dafür anführen. In der letzten Stadtverordnetenversammlung, die ich mitmachte, wurde uns der Rechnungsabschluß für das Jahr 1928/29 vorgelegt. Er ergab — erschrecken Sie nicht — einen Überschuß von 120 000 R.M. Dieser ist an sich nicht überwältigend, da er nur 1,6% der gesamten Jahresausgabe darstellt, aber doch bemerkenswert und erfreulich, wenn man im Gegensatz dazu die täglichen Nachrichten über die finanzielle Notlage der Gemeinden und ihre Defizite liest,

und um so erfreulicher, als auch das laufende Jahr 1929/30, wie schon jetzt feststeht, ohne Defizit abläuft, und wir uns alle zutrauen, auch den Voranschlag für das kommende Jahr zu balancieren. Sie sehen hier den Kreislauf der Dinge, regelmäßige Beschäftigung und regelmäßiger Verdienst der gegen 7600 Angestellten und Arbeiter, infolgedessen Beschäftigung der Handwerker und Absatzmöglichkeiten für die Geschäftsleute, regelmäßiger guter Eingang der Steuern.

Das zweite Symptom: Der deutsche Städtetag hat in Verbindung mit dem Verein für private und öffentliche Fürsorge vor einigen Monaten eine Erhebung über die von den Gemeinden unterstützten Sozialrentner veranstaltet. Das Ergebnis für Jena fiel so aus dem allgemeinen Rahmen heraus, daß die Berliner Zentrale an das Jenaer Wohlfahrtsamt schrieb, es möchte die Zahlen noch einmal überprüfen, ob nicht ein Irrtum unterlaufen sei. Aber alles stimmte. Während im Durchschnitt die Gemeinden 32% der Sozialrentner zu unterstützen haben, sind es in Jena nur 14%, und das liegt daran, daß hier die Stiftungsbetriebe an ihre alt und invalid gewordenen Geschäftsangehörigen Pensionen zahlen.

Vielleicht ist der eine oder der andere geneigt zu sagen: das scheinen ja in Jena paradiesische Verhältnisse zu sein; sind denn nun die Arbeiter zufrieden? Nun, paradiesisch sind die Zustände nicht. Im Paradies hat es wesentlich anders ausgesehen als in einem modernen Industriebetrieb, aber zweifellos sind die sozialen Verhältnisse in Jena besser als in anderen Industriestädten, und die sozialen Gegensätze sind bei weitem nicht so zugespitzt, schon weil die Einkommensunterschiede nicht so aufreizend groß sind. Und was die Frage nach der Zufriedenheit der Arbeiter anbelangt, so ist zu sagen, daß Professor Abbe nicht in erster Linie zufriedene Menschen wollte — die Unzufriedenheit kann auch ein Element des Fortschritts sein — sondern er wollte solche Arbeitsbedingungen, die er selber, wenn er Arbeiter wäre, als menschenwürdig empfinden würde, und vor allen Dingen wollte er aufrechte, selbstbewußte, freie Menschen auf industriellem Boden — und die gibt es in Jena allerdings. Das mag nicht immer bequem sein und zur Folge haben, daß Verhandlungen und Auseinandersetzungen nicht weniger, sondern vielleicht sogar mehr als in anderen Betrieben sind, aber wir vertrauen darauf, daß aus diesen Reibungen doch letzten Endes der Fortschritt erwachse. Und eine sich verantwortlich fühlende Betriebspolitik wird, wenn Forderungen gestellt werden, die im Rahmen des Ganzen nicht tragbar erscheinen, auch gelegentlich ein entschiedenes Nein aussprechen müssen, und man darf erwarten, daß dieses Nein dann von allen respektiert wird.

Lassen Sie mich zum Schluß der Meinung Ausdruck geben, daß, wenn wir in Deutschland mehr Stiftungsbetriebe hätten, die sozialen Verhältnisse viel weniger verworren und die sozialen Gegensätze weniger schroff wären und daran den Wunsch anschließen, daß auch im neuzeitlichen großindustriellen Deutschland von Zeit zu Zeit Männer erstehen möchten, die groß denken und groß handeln wie Ernst Abbe, und dann auch die richtigen Wege zu einer sozialen Betriebspolitik finden werden, die die Wirtschaftlichkeit ihrer Unternehmungen verbürgt, das soziale und allgemeine Niveau der Mitarbeiter am Werk erhöht und der Allgemeinheit dient und dadurch Wegbereiterin wird zu einer besseren sozialen Zukunft und Führerin zu der von uns allen erwünschten und so dringend nötigen besseren Volksgemeinschaft.

Die betriebspolitischen Bestrebungen der Borsig-Werke.

Von Dr. H. Landmann, Leiter der Sozialpolitischen Abteilung der Borsig-Werke.

Ich muß meinen Vortrag leider mit einer „Begriffsbestimmung“ beginnen. Ich tue das nicht aus Freude an abstrakter Begriffsbildung oder Zergliederung, sondern deshalb, weil das, was wir unter Betriebspolitik verstehen und was wir durch sie erreichen wollen, ja schließlich unserem ganzen praktischen Handeln auf diesem Gebiete seinen Sinn gibt und die Richtung weist. Es liegt mir dabei auch durchaus fern, etwa eine allgemeingültige Begriffsbestimmung des Wortes Betriebspolitik zu geben, sondern ich kann hier nur sagen, was wir in unserem Werk unter Betriebspolitik verstehen, und wie gerade wir versuchen, die Vorstellung, die wir von einer richtigen sozialen Betriebspolitik haben, in Wirklichkeit zu verwandeln.

Das Ziel unserer Betriebspolitik ist — und wie wir glauben: natürlicherweise — ein doppeltes: Ihr eines Ziel ist, aus dem zunächst nur organisatorisch und technisch bedingten Nebeneinander- und Miteinanderarbeiten unserer Werksangehörigen ein bewußtes und gewolltes Zusammenarbeiten zu machen und damit zu erreichen, daß aus einer unorganischen Vielheit von Menschen eine organische Einheit höherer Art wird; ihr anderes Ziel ist, das Wohlergehen der einzelnen Werksangehörigen zu fördern, möglichst viele Hemmungen, die sich ihrer Arbeitsfreude und Lebensfreude entgegenstellen, zu beseitigen.

Es sind also zwei Gedanken, die sich in der Betriebspolitik verwirklichen wollen: Einmal der Gedanke, daß das aus technischen Gründen notwendige Zusammenarbeiten und Zusammenleben zu einer als organisch empfundenen und von innen heraus bejahten Arbeitsgemeinschaft werde, und sodann der Gedanke, daß, ganz abgesehen davon, für die Werksleitung die selbstverständliche Pflicht besteht, das Berufsschicksal der einzelnen Werksangehörigen — ich will einmal sagen — so erträglich wie möglich zu gestalten.

Das sind unsere Ziele, zwei Ziele, die wir beide mit gleicher Ehrlichkeit erstreben. Dies letztere zu betonen ist notwendig, da es sich hier um sehr umstrittene Dinge handelt. Wir erstreben jene Arbeitsgemeinschaft, weil wir wissen, daß jede als organisch empfundene und von innen heraus bejahte Gemeinschaft eine kulturell und sozial höher stehende und wirtschaftlich leistungsfähigere Form des Zusammenwirkens ist als ein unorganisches, nicht gewolltes, sondern eigentlich sogar letzten Endes verneintes Nebeneinander. Das ist ein Ziel, das einer weiteren Rechtfertigung, zu welcher politischen oder Weltanschauung man sich auch bekenne, nicht bedarf, das insbesondere auch nicht zu seiner Rechtfertigung des Hinweises darauf bedarf, daß selbstverständlich auch der einzelne, der einer solchen Gemeinschaft angehört, seine Arbeit und damit sein Leben als sinnvoller empfinden wird denn als Mitglied einer Gemeinschaft, die nach seiner Meinung keinen Sinn hat, und mit der er innerlich nichts zu tun hat. Und umgekehrt be-

darf das zweite, nämlich das Bestreben, das Wohlergehen unserer einzelnen Werksangehörigen zu fördern, keiner außerhalb dieses Zieles liegenden, besonderen Motivierung. Insbesondere bedarf es zu seiner Rechtfertigung wiederum nicht des Hinweises darauf, daß selbstverständlich ein Unternehmen, dessen Angehörige sich bei ihrer Arbeit wohl fühlen, wahrscheinlich auch wirtschaftlich mehr leisten wird, als wenn das nicht der Fall wäre.

In den letzten Jahren hat man sich angewöhnt, soziale Betriebspolitik gewissermaßen als eine Art wirtschaftliche Rationalisierungsmaßnahme zu betrachten. Viele, die den Ausbau sozialer Betriebseinrichtungen aus Überzeugung befürworteten, glaubten zu der Rechtfertigung ihrer Bestrebungen des Arguments zu bedürfen, daß eine soziale Betriebsführung mit großer Wahrscheinlichkeit auch die Wirtschaftlichkeit des Betriebes erhöhe, und daß man deshalb ganz unabhängig und abseits von allen sozialen Erwägungen soziale Betriebspolitik aus klaren und nüchternen wirtschaftlichen Erwägungen treiben solle. Ich halte das für einen ganz überflüssigen, ja gefährlichen Umweg. Ich habe das Gefühl, daß sie, die so argumentieren, ihrer eigenen menschlichen Natur Gewalt antun. Wir stehen für unser Werk jedenfalls auf dem Standpunkt, daß eine soziale Betriebspolitik zu ihrer Rechtfertigung keinerlei wirtschaftlicher Erwägungen bedarf, sondern daß man sozial handeln soll aus sozialem Verantwortungsgefühl und aus keinem anderen Grund. Genau so, wie sich für jeden anständigen Menschen von selbst versteht, daß er sich seinen Mitmenschen gegenüber anständig verhält, genau so sollte es sich nach unserer Auffassung von selbst verstehen, daß man, an verantwortliche Stelle in einem Unternehmen gesetzt, sich seinen Mitarbeitern gegenüber sozial, und das heißt doch eigentlich nichts anderes als anständig, verhält. Ich will auch das nicht zu sehr verallgemeinern: eine Sozialpolitik, die lediglich nüchternen wirtschaftlichen Erwägungen entspringt, ist immer noch besser als gar keine. Ich wehre mich nur dagegen, daß heute jedem Unternehmer, der sich bemüht, in seinem Betrieb saubere und menschlich erfreuliche Verhältnisse zu schaffen, von vornherein unterstellt wird, er tue das nur aus wirtschaftlicher Kalkulation, und vor allem dagegen, daß heute auch viele Wirtschaftler sich selbst schon einreden oder von anderen einreden lassen, daß sie sich bei allen sozialen Maßnahmen gar nicht von sozialen, sondern von wirtschaftlichen Erwägungen leiten lassen.

Durch die Feststellung, daß soziales Handeln im Betrieb zu seiner Rechtfertigung durchaus nicht einer Motivierung wirtschaftlicher Art bedarf, wird die Bedeutung wirtschaftlicher Erwägungen für die Art und den Umfang sozialen Handelns keineswegs verringert. Denn so wenig wir wirtschaftliche Erwägungen als Motiv für soziales Handeln brauchen, so sehr brauchen wir sie, um die Grenze zu bestimmen, bis zu der wir uns jeweils von sozialen Erwägungen leiten lassen dürfen. Wirtschaftliche Erwägungen zeigen uns die Grenze, über die wir nicht hinausgehen dürfen, wenn das aus sozialen Gründen Erstrebte nicht in seinen Wirkungen auf die Dauer in sein Gegenteil umschlagen soll. Ein Sozialpolitiker, der die wirtschaftlichen Möglichkeiten falsch einschätzt, ist allemal ein schlechter Sozialpolitiker, mag sein Wollen noch so anerkennenswert sein. Das gilt für die allgemeine Sozialpolitik in gleicher Weise wie für die Betriebspolitik: Nur die sozialen Maßnahmen sind auf lange Sicht sozial, die für das Werk wirtschaftlich tragbar sind.

Hier muß ich, um einem Mißverständnis vorzubeugen, eine Einschaltung ma-

chen: Es ist nicht so, daß soziale Betriebspolitik nur in einem Werk versucht werden könne, das zufolge großer wirtschaftlicher Blüte reichliche Geldmittel für soziale Maßnahmen zur Verfügung hat. Die einzelnen Maßnahmen, in denen sich soziale Betriebspolitik auswirkt, kosten nämlich nur zum Teil Geld, zum Teil aber kosten sie gar nichts, oder doch nur sehr wenig, und die Durchführung mindestens dieser letzteren — um welche es sich dabei vornehmlich handelt, werde ich im Laufe meines Vortrages noch zeigen — ist daher so gut wie völlig unabhängig von dem jeweiligen wirtschaftlichen Stand des Unternehmens.

Lassen Sie mich für meine weiteren Ausführungen an den hochinteressanten Vortrag anknüpfen, den Sie eben gehört haben. Herr Schomerus hat Ihnen in überaus anschaulicher Weise die sozialen Institutionen der Zeißwerke dargestellt. Er hat Ihnen die von Professor Abbe geschaffene Betriebsverfassung der Zeißwerke geschildert, durch die offenbar zweierlei erreicht werden soll: Durch die Umwandlung der Zeißwerke in eine sich selbst gehörende und sich selbst verwaltende Stiftung sowie durch die Gewinnbeteiligung der Arbeiter soll den Werksangehörigen das Gefühl gegeben werden, nur für das Werk und für sich selbst, nicht aber für irgendwelche betriebsfremde Menschen zu arbeiten, und durch die Lohngarantie, den Anspruch auf Abgangsentschädigung und Pensionierung nach bestimmter Dienstzeit soll den Werksangehörigen ein gewisses Gefühl der Existenzsicherheit gegeben werden im Gegensatz zu dem Gefühl der Existenzunsicherheit, unter dem zweifellos heute ein großer Teil des werktätigen deutschen Volkes leidet. Alle diese Maßnahmen von der Schaffung einer allgemeinen Betriebsverfassung bis zu der Schaffung der verschiedensten Wohlfahrtseinrichtungen möchte ich unter dem Begriff „Institutionelle Betriebspolitik“ zusammenfassen, um dabei zum Ausdruck zu bringen, daß hier versucht wird, auf dem Weg über die Schaffung bestimmter sozialer Institutionen soziale Gedanken in einem Werk zu verwirklichen.

So ungeheuer wichtig diese Dinge sind, nicht nur als Ausdruck sozialer Gesinnung, sondern auch gewissermaßen als Basis für den Versuch, die sozialen Probleme des Betriebes zu lösen, so wichtig ist es, nicht zu vergessen, daß das Leben des Betriebes mit seiner tausendfachen Vielfältigkeit täglich eine Fülle von Fragen und Problemen immer wieder neu hervorbringt, die nicht durch Institutionen, sondern nur durch richtiges Handeln im Einzelfalle gelöst werden können. Es gibt eine Fülle von Fragen und Spannungen, die, weil sie aus der Natur des Großbetriebes, des Fabrikbetriebes, des Massenbetriebes, aus der Tatsache der Arbeitsteilung, der Maschinisierung, ja und schließlich aus den Schwächen und Fehlern der menschlichen Natur selbst entspringen, bei keiner Art von Betriebsverfassung und in keiner Art von Gesellschaftsverfassung verschwinden würden, und um deren täglich neue Lösung die Leitung z. B. eines Betriebes mit einer Betriebsverfassung, wie sie die Zeißwerke haben, oder die Leitung eines öffentlichen Staats- oder Gemeindebetriebes oder die Leitung eines Betriebes im Rahmen einer vollständig sozialisierten Gesellschaft genau in gleicher Weise sich bemühen müßten wie die Leitung eines jeden beliebigen Privatbetriebes. Es handelt sich hier — und es ist wichtig genug, das festzustellen — um Fragen, die fast völlig unabhängig sind von der jeweiligen Betriebs- oder Gesellschaftsverfassung, die, solange es Großbetriebe und Fabriken gibt, eine gewisse absolute Gültigkeit haben und deren Betrachtung und Erörterung sich deshalb — ich möchte sagen: erfreulicherweise —

auch vollziehen kann jenseits aller parteipolitischen und weltanschaulichen Gegensätze.

Ebenso wie wir glauben, daß soziale Betriebspolitik ihren Ursprung in erster Linie in sozialer Gesinnung haben soll, ebenso glauben wir, daß das Ziel, das wir erreichen müssen, in erster Linie das sein muß, daß alles, was in unserem Werk tagtäglich geschieht, aus einem Geist der Anständigkeit, Sauberkeit, Gerechtigkeit und des menschlichen Wohlwollens heraus geschieht. Ich möchte diese Seite der Betriebspolitik „Gesinnungspolitik“ nennen, nicht in dem Verstande, als ob unsere Werksangehörigen zu einer bestimmten Gesinnung erzogen werden sollten — wir wissen ganz genau, wie wenig erfolgversprechend ein solcher Versuch sein würde, — sondern in dem ganz anderen Verstande, daß wir in uns selbst und in unserem ganzen Werk eine einheitliche soziale Gesinnung zur Verwirklichung bringen wollen, aus der heraus dann alle einzelnen Fragen behandelt und alle Beziehungen unserer Werksangehörigen zueinander und zu ihrer Arbeit geregelt werden sollen.

Ich sagte zu Anfang meiner Ausführungen: Wir erstreben die Schaffung einer bewußten Arbeitsgemeinschaft innerhalb unseres Werkes, und ich sagte soeben: Wir gehen nicht darauf aus, unsere Werksangehörigen zu einer bestimmten Gesinnung zu erziehen. Hier wird man mir — scheinbar mit Recht — erwidern, daß sich das nicht zusammenreime, da eine Arbeitsgemeinschaft nur entstehen könne, wenn es gelinge, die Werksangehörigen zu einer Bejahung des Arbeitsgemeinschaftsgedankens, also doch zu einer bestimmten Gesinnung zu erziehen. Das stimmt an und für sich, und ich kann darauf nur folgendes erwidern: Unsere Aufgabe kann nicht sein, unmittelbar auf die Entstehung einer Werksgemeinschaftsgesinnung, eines Werksgemeinschaftsgefühls bei unseren Werksangehörigen hinzuwirken. Wir können nur den Boden für die natürliche Entstehung einer solchen Gesinnung vorbereiten, indem wir im Werk Verhältnisse schaffen, die materiell und menschlich einigermaßen befriedigend sind. Wir haben ja inzwischen alle etwas von Karl Marx gelernt und wissen heute alle, daß Anschauung und Gesinnung des Menschen entscheidend von den Verhältnissen, in denen er lebt, gestaltet und geformt werden. Wir folgern daraus, durchaus im Einklang mit den Sozialisten, daß nicht nur das Gefühl der Werksfremdheit, das heute unsere meisten Werksangehörigen in weitgehendem Maße haben, eine natürliche Folge der tatsächlichen Verhältnisse ist, sondern auch, daß an seine Stelle ein Gefühl der Werksverbundenheit nur treten kann, wenn eben diese Verhältnisse sich entsprechend ändern. Inwieweit dann, wenn es gelingt, in einem Werk menschlich und materiell erfreuliche Verhältnisse zu schaffen, auch wirklich ein Gefühl der Gemeinschaft und der Verbundenheit mit dem Werk, eine positive innere Einstellung zur Werksarbeit entstehen wird — das wissen wir freilich nicht. Wir wissen nur, daß sie nicht entstehen kann, solange die tatsächlichen Verhältnisse durch ihre Unerfreulichkeit dem entgegenstehen.

Ich habe nun schon mehrmals das Wort „Werksgemeinschaft“ gebraucht, und weil ich weiß, wie schwer belastet mit Mißtrauen und Feindschaft dieses Wort ist, weil ich weiß, wie leicht man mißverstanden wird, sobald man dieses Wort auch nur in den Mund nimmt, muß ich an diesem Punkt etwas länger verweilen, um einiges über die von uns für sehr wichtig gehaltene Frage „Werksgemeinschaft und Gewerkschaft“ zu sagen.

Im allgemeinen ist es heute so, daß der Werksgemeinschaftsgedanke und der Gewerkschaftsgedanke als etwas absolut Gegensätzliches empfunden werden. Nach unserer Auffassung mit Unrecht. Voraussetzung für die Möglichkeit, die scheinbare Gegensätzlichkeit der beiden Begriffe aufzuheben, ist allerdings, daß man unter Werksgemeinschaft nicht, wie das teilweise geschieht, eine neue Organisationsform, also etwas wie Werksverein, vaterländische Arbeiterbewegung oder Werkstarifvertrag versteht, sondern nichts anderes als das bewußte und gewollte Zusammenwirken der Menschen, die in einem Werk gemeinsame Arbeit zu leisten haben, ganz gleichgültig, in welcher organisatorischen Form sich diese Zusammenarbeit vollzieht, ganz gleichgültig, in welcher Gestalt dieser Gemeinschaftswillen zum Ausdruck kommt. Wer eine solche Vorstellung von der Idee der Werksgemeinschaft hat, der kann sehr wohl dieser Idee anhängen und kann dabei doch sich aus ehrlicher Überzeugung positiv und bejahend zu der Idee der berufsständischen, überbetrieblichen, mit andern Worten der gewerkschaftlichen Organisation der Arbeitnehmer, insbesondere auch zum Tarifvertragsgedanken, einstellen.

Nach unserer Auffassung liegen diese scheinbar so komplizierten Dinge in Wirklichkeit außerordentlich einfach: Auf der einen Seite können unsere Arbeitnehmer die gewerkschaftliche Organisation gar nicht entbehren. Die seitherige Entwicklung hat gezeigt, daß die Arbeitnehmer zu einem gleichberechtigten und ihrer tatsächlichen Bedeutung entsprechenden Faktor in unserem sozialen und wirtschaftlichen Leben erst durch den gewerkschaftlichen Zusammenschluß geworden sind. Die Gewerkschaften haben Außerordentliches für die deutsche Arbeiterschaft geleistet. Gerade der beste Teil der Arbeiterschaft weiß das auch sehr genau. Es wäre daher zum allermindesten schon sehr unklug, den Kampf um die Verwirklichung der Werksgemeinschaftsidee mit einer Bekämpfung der Gewerkschaftsidee zu verbinden. Der Versuch, dem Arbeiter etwa unter Loslösung von den Gewerkschaften nur im Werk eine berufliche Heimat zu schaffen, müßte aber, ganz abgesehen hiervon, auch schon an der unbestreitbaren Tatsache scheitern, daß das einzelne Werk seinen Werksangehörigen im allgemeinen keinerlei Existenzgarantie geben kann, und mindestens die Möglichkeit des Ausscheidens aus dem Werk, z. B. zufolge Arbeitsmangels, und damit das Ausscheiden sowohl aus der Arbeitsgemeinschaft wie auch aus der Fürsorge des Werkes immer dem einzelnen Arbeitnehmer vor Augen steht. Deshalb kann das Werk nicht die einzige berufliche Heimat des Arbeiters sein, er braucht noch eine größere, überbetriebliche, die Gewerkschaft. Für uns ergibt sich aus dieser Erkenntnis eine ehrlich gemeinte, grundsätzlich positive Einstellung zu den Gewerkschaften. Das schließt natürlich nicht aus, daß man sich im Einzelfalle auch einmal sehr energisch miteinander „rauft“.

Auf der anderen Seite kann aber die Gewerkschaft auch nicht die einzige berufliche Heimat des Arbeitnehmers sein. Denn es ist doch eigentlich selbstverständlich, daß der Arbeiter in erster Linie seine Berufsgemeinschaft und seine berufliche Heimat da finden soll und muß, wo er seine Arbeit tut, wo er am Werk ist. Da, an dieser Stelle entscheidet es sich, ob die Arbeit und damit das Leben des Arbeiters einen Sinn hat und ihm Befriedigung gibt. Hier wirken sich seine lebedigsten körperlichen und seelischen Kräfte aus. Hier bewährt er sich oder versagt er. Hier muß er, ob er will oder nicht, mit anderen zusammen ein gemein-

sames Werk verrichten. Es ergibt sich für uns aus dieser grundsätzlichen Einstellung praktisch folgendes: Wir stehen auf dem Standpunkt, daß die Angelegenheiten unseres Werkes in erster Linie im Werk selbst ihre Erledigung zu finden haben, daß die Gewerkschaften nicht dazu da sind, von außen die Belegschaft unseres Werkes zu „regieren“, daß die Mitglieder unseres Betriebsrates in erster Linie Vertreter der Belegschaft und nicht der Gewerkschaften sind. Auf der anderen Seite aber halten wir es für selbstverständlich, daß die Gewerkschaften sich in allen Streitfällen schützend und stützend hinter unsere Belegschaft, hinter unseren Betriebsrat stellen, halten es für selbstverständlich, daß umgekehrt unser Betriebsrat dann, wenn eine Einigung über eine Streitfrage im Werk nicht zustande kommt, sich um Unterstützung an die Gewerkschaften wendet, haben volles Verständnis dafür, daß die Mitglieder unserer Betriebsvertretung, die ja durchweg Vertrauensleute der Gewerkschaften sind, durch ihre gewerkschaftliche Erziehung innerlich stark beeinflußt und teilweise auch äußerlich gebunden sind, und erblicken schließlich in gewerkschaftlicher Solidarität, da wo sie aus Überzeugung geübt wird, den Ausdruck eines Gemeinschafts- und Pflichtgefühls, das wir zu achten und anzuerkennen haben.

Daß wir unserem Betriebsrat, in dem wir die gesetzliche und natürliche Vertretung unserer Belegschaft erblicken, durchaus positiv gegenüberstehen und uns bemühen, soweit wie irgend möglich mit ihm zusammenzuarbeiten, ist aus dem, was ich eben ausgeführt habe, wohl schon hervorgegangen. Wir glauben nicht an die Möglichkeit einer Betriebsdemokratie in dem Sinne, daß die Verantwortung für die technische und kaufmännische, also für die wirtschaftliche Leitung des Werkes in einer irgendwie demokratischen Form durch Schaffung etwa eines Mitbestimmungsrechts der Belegschaft oder ihrer Vertretung geregelt werden könnte, wir sind aber überzeugt, und diese Überzeugung hat sich bis jetzt als richtig erwiesen, daß auf sehr vielen Gebieten, insbesondere in allen Fragen, die mit der Gestaltung des Arbeitsverhältnisses zu tun haben, und in allen sozialen Fragen eine weitgehende Zusammenarbeit zwischen der Leitung des Werkes und der gesetzlichen Betriebsvertretung möglich ist. Man hat früher vielfach auf dem Standpunkt gestanden, daß es richtig sei, den Betriebsrat möglichst auszuschalten. Wir stehen auf dem umgekehrten Standpunkt, einmal, weil wir von dem Betriebsrat nur dann eine positive und fruchtbringende Mitarbeit erwarten können, wenn wir ihm Gelegenheit zu einer solchen geben, und sodann, weil wir glauben, daß die Arbeiter und Angestellten ein Recht darauf haben, bei der Gestaltung der Fragen, die von unmittelbarer Bedeutung für ihre Berufstätigkeit sind, mitzuwirken, und daß zur Ausübung dieses Rechtes schon mit Rücksicht auf die heutigen gesetzlichen Bestimmungen der Betriebsrat das geeignete Organ ist. Übrigens war in unserer Firma schon lange, bevor etwas derartiges Gesetz wurde, ein Arbeiterausschuß vorhanden, der — wenn auch in anderer Form — schon damals einen Teil der Aufgaben erfüllte, die heute der Arbeiterrat zu erfüllen hat.

Die meisten Mitglieder unseres Betriebsrates sind schon ziemlich lange in diesem Amt. Das ist auch zweifellos von Vorteil, da man durch langjähriges Verhandeln und Zusammenkommen doch allmählich eine persönliche Fühlung miteinander und ein menschliches Vertrauen zueinander gewinnt, das die sachliche Arbeit ganz wesentlich erleichtert. Wir glauben, daß ein solches gegenseitiges Vertrauensverhältnis aber nur entstehen kann, wenn man von seiten der Firma

dem Betriebsrat gegenüber nicht in erster Linie diplomatisch und politisch und taktisch vorgeht, sondern wenn man ihm aufrichtig und sachlich begegnet. Der Betriebsrat muß wissen, daß man alles so meint, wie man es sagt, daß man bei der Abfassung von Vereinbarungen Zweideutigkeiten vermeidet, daß man nie die Absicht hat, ihn übers Ohr zu hauen oder zu übervorteilen, daß man bereit ist, alle Vereinbarungen loyal zu erfüllen, daß man ihm gegenüber vor allem keine Prestigepolitik treibt, sondern nur aus sachlichen Motiven handelt. Selbstverständlich ist, daß der Betriebsrat auch die Gewißheit haben muß, daß seine einzelnen Mitglieder sich durch eine noch so energische Wahrnehmung der Interessen der Angestellten und Arbeiter, soweit sie sich in sachlicher Weise vollzieht, niemals persönlich bei der Firma schaden können.

Zur Veranschaulichung will ich einige Beispiele für praktische Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat (bzw. dem Arbeiter- und Angestelltenrat) anführen:

Als ich vor einiger Zeit eine Werksbibliothek für unsere Werksangehörigen einrichtete, legte ich vor Eröffnung der Bibliothek dem Vorsitzenden unseres Betriebsrates den Katalog der Bücher vor und sagte ihm etwa folgendes: „Wir wollen eine Werksbibliothek einrichten, durch die wir unseren Werksangehörigen Gelegenheit geben, sich kostenlos gute Lektüre jeder Art, unterhaltender und belehrender, zu verschaffen. Wir wollen, daß unsere Arbeitnehmer von dieser Gelegenheit auch ausgiebig Gebrauch machen. Ich möchte deshalb, daß sich die Betriebsvertretung davon überzeugt, daß wir diese Bibliothek nicht als ein Mittel betrachten, irgendeinen Einfluß auf die Gesinnung unserer Werksangehörigen in bestimmter Richtung, insbesondere in politischer Richtung, auszuüben, sondern daß wir bei der Auswahl der anzuschaffenden Bücher lediglich von dem Bestreben ausgehen, aus jedem Gebiet das Beste auszuwählen. Ich lege Ihnen deshalb den Bücherkatalog vor, gebe Ihnen anheim, ihn auch den übrigen Mitgliedern des Betriebsrats zu geben, damit Sie ihrerseits Ihren Kollegen mit gutem Gewissen die Benutzung der Werksbibliothek empfehlen können. Ebenso werde ich Ihnen stets dankbar sein, wenn Sie mir Ratschläge für Neuanschaffungen von Büchern geben.“ Ich glaube, daß der Betriebsrat nunmehr auch seinerseits dazu beitragen wird, durch Empfehlungen und Hinweise im Kreise der Arbeiter und Angestellten dazu mitzuhelfen, daß unsere Werksbibliothek durch eifrige Inanspruchnahme von seiten der Arbeitnehmer ihren Zweck erfüllen kann.

Bei den Angestellten hatte sich bei einer vor einiger Zeit, und zwar auf Initiative unseres Angestelltenrates, vorgenommenen Prüfung herausgestellt, daß unter der Hand wesentlich mehr Überstunden gemacht wurden, als von der Firmenleitung gebilligt werden konnte. Wir haben daraufhin sehr scharfe Maßnahmen gegen die Überstunden ergriffen, indem wir einmal ein genaues Kontrollsystem für die Überstunden eingeführt haben, und indem wir zweitens jetzt von jedem Abteilungsleiter verlangen, daß er in seinem Büro anwesend ist, solange auch nur von einem einzigen der ihm unterstellten Angestellten Überstunden gemacht werden. Wir glauben, daß gerade die letztere Maßnahme sehr dazu beitragen wird, jede unnötige Überstunde verschwinden zu lassen. Es gibt Betriebsleitungen, die eine solche Initiative der Betriebsvertretungen in erster Linie als einen unangenehmen Eingriff in die Betriebsleitung und als Angriff auf die verantwortlichen Personen empfinden. Wir stehen nicht auf diesem Standpunkt, betrachten vielmehr jede derartige Initiative von seiten unserer Betriebs-

vertretung, soweit sie sich in sachlicher Form vollzieht, als einen Ausdruck des bei unserer Betriebsvertretung vorhandenen Willens, an der Beseitigung von Mißständen und der Besserung der gesamten Verhältnisse im Werk Hand in Hand mit uns mitzuarbeiten.

Schon durch gesetzliche Vorschrift sind wir verpflichtet, dann, wenn wir z. B. zufolge Betriebseinschränkung eine größere Zahl von Arbeitern oder Angestellten entlassen müssen, dies vorher der Betriebsvertretung mitzuteilen, damit sie Stellung nehmen und eventuell Gegenvorschläge machen kann. Unsere Erfahrung hat uns gezeigt, daß die Betriebsvertretung auch tatsächlich manchmal in der Lage ist, uns auf Gesichtspunkte aufmerksam zu machen, die für die Beurteilung jedenfalls einzelner zur Verhandlung stehenden Fälle von Wichtigkeit sind.

Es besteht zwischen mir persönlich und dem Betriebsrat eine stillschweigende Vereinbarung, daß mir alle im Werk kursierenden Gerüchte, die geeignet wären, die Belegschaft oder Teile von ihr zu beunruhigen, mitgeteilt werden, damit ich dem Betriebsrat Bescheid sagen kann, ob und was an diesen Gerüchten Wahres ist, um dadurch den Betriebsrat in die Lage zu versetzen, seinerseits unbegründeten Gerüchten entgegenzutreten und zur Vermeidung von Unruhe beizutragen.

Im Frühjahr des vergangenen Jahres wurde gelegentlich einer Betriebsversammlung der Angestellten vom Angestelltenrat aus die Frage zur Erörterung gestellt, ob die Angestellten für die Sommermonate eine Vorverlegung der Arbeitszeit um eine halbe bis eine Stunde, also die Einführung einer Sommerarbeitszeit, wünschten. In der Betriebsversammlung selbst kam es zu keiner Beschlußfassung darüber. Der Angestelltenrat veranstaltete aber mit Genehmigung der Firma eine Umfrage unter den Angestellten mit dem Ergebnis, daß die überwiegende Mehrheit der Angestellten sich für die Einführung der Sommerarbeitszeit aussprach. Obwohl beinahe unsere sämtlichen Abteilungsleiter und Vorstandsmitglieder sich persönlich aus gewissen sachlichen Bedenken gegen die Einführung einer Sommerarbeitszeit aussprachen, haben wir es doch für richtig gehalten, nachdem einmal die Mehrheit der Angestellten diesen Wunsch geäußert hatte, wenigstens einen Versuch mit der Sommerarbeitszeit zu machen, und haben sie zunächst für das Jahr 1929 eingeführt. Der Versuch ist gelungen. Die von unseren Abteilungsleitern anfangs geäußerten Bedenken haben sich zum weitest- aus größten Teil nicht verwirklicht, sodaß wir die Sommerarbeitszeit voraussichtlich zu einer ständigen Einrichtung machen können. Ich erzähle Ihnen das nur, um Ihnen ein Beispiel dafür zu geben, daß eine grundsätzliche positive Einstellung zu den von der Betriebsvertretung ausgehenden Anregungen auch sachlich manches gute Resultat zeitigen kann.

Von Zeit zu Zeit finden Betriebsversammlungen entweder aller Werksangehörigen oder getrennt für Arbeiter und Angestellte statt. Es ist ein ausdrückliches Übereinkommen, daß auch ich z. B. an diesen Betriebsversammlungen teilnehme. Denn es ist besser, daß ein Vertreter der Firmenleitung unmittelbar anwesend ist und selbst alles mit anhört, als daß die Direktion sich auf irgend-einem indirekten Wege über den Verlauf der Versammlungen berichten läßt. Ich habe bis jetzt nicht den Eindruck gehabt, daß irgend jemand durch die Anwesenheit eines Vertreters der Firmenleitung sich abhalten ließe, in einer solchen Betriebsversammlung seine Meinung offen und frei zu sagen, ebenso wie ich weiß,

daß es von unseren Werksangehörigen und von unserem Betriebsrat durchaus begrüßt wird, wenn ich in solchen Versammlungen ohne Rückhalt und so ausführlich wie ich das selbst für richtig halte, zu behandelten Fragen Stellung nehme. Dadurch werden solche Betriebsversammlungen zugleich auch zu einer guten Gelegenheit, um breitere Kreise der Belegschaft über sie interessierende Vorgänge zu unterrichten.

Ich bin mit diesen Ausführungen schon zu den Fragen der eigentlichen praktischen Betriebspolitik gekommen. Auch hier will ich nach Möglichkeit nur von solchen Dingen sprechen, die nicht nur an und für sich interessant sind, sondern deren Besprechung zugleich dazu nötigt, zu grundsätzlichen Fragen Stellung zu nehmen. Weil ich hierbei unmittelbar an vorhin Gesagtes anknüpfen kann, möchte ich zunächst einiges über unsere Werkszeitung, über unsere Werksbibliothek und über unsere Werkssportvereine sagen.

Zunächst unsere Werkszeitung. Sie sieht etwa so aus: In zwangloser Reihenfolge, etwa alle $1\frac{1}{2}$ —2 Monate, erscheint ein Heft in der Stärke von 30—60 Seiten, dessen Inhalt hauptsächlich aus drei Gruppen von Aufsätzen besteht: Technische Aufsätze und Aufsätze allgemein bildenden Inhalts, Aufsätze und Nachrichten über Werksangelegenheiten und schließlich Aufsätze über soziale und kulturelle Fragen.

Die Bedeutung und der Wert der ersten Gruppe ist nicht bestritten. Es herrscht absolute Einigkeit darüber, daß gerade dieser Teil unserer Werkszeitung unsere Werksangehörigen durch eine Fülle einfach geschriebener, aber durchweg aus der Feder von Fachleuten stammender Aufsätze über unsere verschiedenen Fabrikationsgebiete die Möglichkeit gibt, nicht nur sich technisch weiterzubilden, sondern auch einen Überblick über die gesamte Arbeit des Werkes zu gewinnen. Dieser Teil der Werkszeitung kann ganz wesentlich zu dem Ausgleich jeder vielbesprochenen und vielbeklagten Isolierung des einzelnen Werksangehörigen an seinem Arbeitsplatz und in seiner Arbeitsverrichtung beitragen. Der einzelne übersieht ja von seinem Arbeitsplatz aus im allgemeinen nur einen Teilprozeß. Die technischen Aufsätze unserer Werkszeitung rücken das Ganze in sein Blickfeld und geben ihm dadurch sowohl die Möglichkeit, sich im unmittelbaren Anschluß an seine eigene Arbeit weiterzubilden, als auch die, sich und seine Arbeit als ein Teil des Ganzen zu empfinden.

Wesentlich umstrittener ist schon die zweite Gruppe: Aufsätze und Notizen über Werksvorgänge, also z. B. Nachrichten über die Werksbibliothek, über die Prämierung von Verbesserungsvorschlägen, über Todesfälle, über Jubiläen, über Personalveränderungen und anderes mehr. Hier handelt es sich nämlich schon um etwas, was insbesondere den Gewerkschaften ziemlich verdächtig ist, weil hier nicht nur von Dingen die Rede ist, für die sich schließlich jeder Arbeitnehmer aus rein beruflichen Gründen interessieren muß, sondern die auch eine gewisse menschliche Interessiertheit an dem Werk und den übrigen Werksangehörigen voraussetzen. Immerhin glauben wir, Grund zu der Annahme zu haben, daß auch dieser Teil unserer Werkszeitung mit recht großem Interesse gelesen wird.

Am umstrittensten ist aber der dritte Teil: die Aufsätze über soziale und kulturelle Fragen. Jeder Angehörige unseres Werkes kann sich, ganz gleichgültig, welcher politischen oder weltanschaulichen Richtung er angehört, in unserer Werkszeitung über alle sozialen oder kulturellen Fragen in sachlicher Form frei

äußern. Tatsächlich machen auch unsere Arbeitnehmer, soweit sie nicht freigewerkschaftlich organisiert sind, von dieser Möglichkeit häufig Gebrauch. Die freien Gewerkschaften dagegen haben ihren Mitgliedern jede Mitarbeit an der Werkszeitung verboten, nicht aus besonderer Feindschaft gerade gegen unsere Werkszeitung, sondern aus prinzipieller Gegnerschaft gegen die Werkszeitungen überhaupt. Begründet wird diese Gegnerschaft im allgemeinen damit, daß der Inhalt der Werkszeitungen im wesentlichen durch den Arbeitgeber bestimmt werde und deshalb jede Werkszeitung als ein gefährliches Instrument der Beeinflussung der Gesinnung und der Anschauungen der Arbeitnehmer in einem dem Arbeitgeber erwünschten Sinne betrachtet werden müsse. Deshalb versuchen die freien Gewerkschaften, ihre Mitglieder von den Werkszeitungen fernzuhalten, und zwar sowohl von ihrer Lektüre als auch von der Mitarbeit an ihnen. Wir bedauern diese aus taktischen und prinzipiellen Gründen verständliche, sachlich aber kaum ganz berechtigte „Zensur“, die die Gewerkschaften auf diese Weise über ihre Mitglieder ausüben, und zwar nicht nur, weil uns so sicher mancher interessante Aufsatz aus der Feder unser freigewerkschaftlich organisierten Werksangehörigen verlorengeht, sondern aus einem wesentlicheren Grunde: Es wäre doch vielleicht ganz begrüßenswert, wenn es Organe gäbe, in denen Menschen aus beiden Lagern über die brennenden sozialen Fragen ihre Meinung äußerten. Heute liest doch im allgemeinen jeder nur „sein Blatt“. Viele erfahren nie, was der andere, der sogenannte „Gegner“, sachlich zu den umstrittenen Fragen zu sagen hat. Das gilt fast für alle Bevölkerungskreise, es gilt ganz besonders für die Arbeiterschaft. Wenn nun eine Werkszeitung den sämtlichen Werksangehörigen, vom Betriebsinhaber und Generaldirektor bis zum Hilfsarbeiter, die Möglichkeit gibt, ihre Meinung über wirtschaftliche und soziale Probleme zu sagen, und wenn von dieser Möglichkeit auch wirklich Gebrauch gemacht würde, so könnte damit eine solche Werkszeitung eine gewiß nicht zu unterschätzende wertvolle Funktion ausüben. Das setzt natürlich voraus, daß jeder, der in der Werkszeitung über solche Fragen schreibt, auch das sagt, was er wirklich denkt, und daß die Werkszeitung nicht auf unehrliche Weise zu einer unmerklichen Beeinflussung der Werksangehörigen in politischer Beziehung benutzt wird. Das setzt vor allem voraus, daß der Leiter der Werkszeitung in allen die Schriftleitung betreffenden Fragen frei und unabhängig ist und keinerlei Kontrolle oder Zensur durch die Firmenleitung unterworfen wird. Bei uns ist es denn auch tatsächlich so, daß wir einen Schriftleiter haben, dessen Ansichten in vielen einzelnen Fragen durchaus nicht identisch sind mit denen der Firmenleitung — wenn man da von einer einheitlichen Ansicht überhaupt sprechen kann. Wir stehen aber auf dem Standpunkt, daß wir nichts tun können, als für diese Stelle einen Mann suchen, der durch Sachkenntnis und Lauterkeit der Gesinnung dafür geeignet ist, und daß wir ihn dann seine Sache selbständig machen lassen müssen, selbst wenn er in allen möglichen Einzelfragen seine eigenen Wege geht. Daß der Leiter der Werkszeitung keinerlei Gewissenszwang von seiten der Firmenleitung ausgesetzt werden darf, ist schon deshalb notwendig, weil die Werksangehörigen unbedingt das Vertrauen haben müssen, daß jeder, der in der Werkszeitung seinen Namen unter einen Aufsatz setzt, auch wirklich für das einsteht, was er geschrieben hat. Mit aus diesem Grund, aber auch um der Werkszeitung überhaupt einen möglichst persönlichen Charakter zu geben, legen wir Gewicht darauf, daß jeder Aufsatz

und jede Notiz mit dem Namen des Verfassers oder Einsenders gezeichnet wird, und daß der „redaktionelle“ Teil einen möglichst geringen Umfang hat.

Nun zur Werksbibliothek. Hierüber habe ich das Wesentliche eigentlich schon gesagt, als ich Ihnen vorhin schilderte, in welcher Weise ich vor Eröffnung der Bibliothek mich mit dem Betriebsrat ins Benehmen gesetzt habe. Unsere Richtlinien sind, daß unsere Werksangehörigen in der Bibliothek nach Möglichkeit über alle sie interessierenden Fragen das Beste finden sollen, daß sie Literatur vor allem über die Fragen finden sollen, die sie wirklich interessieren, und daß schließlich für Neuanschaffungen in erster Linie die Wünsche der Leser selbst maßgebend sein sollen. Ich würde es absolut ablehnen, jemals meine Hand dazu zu bieten, etwa auf dem Wege über die Werksbibliothek eine Gesinnungsbeeinflussung zu versuchen.

Schließlich der Werksport. Von der gesamten Arbeiterpresse wird seit geraumer Zeit die Sportbewegung scharf unterschieden in eine sogenannte bürgerliche Sportbewegung und in eine Arbeitersportbewegung. Jede Sportbewegung, die nicht reine Arbeitersportbewegung ist, wird abgelehnt. Die Arbeitersportbewegung ihrerseits ist nach ihrem eigenen Bekenntnis eine politische Einrichtung. Um die Arbeitersportbewegung zu stärken, versuchen die Gewerkschaften ebenso konsequent wie in der Werkszeitungsfrage ihre Mitglieder von den bürgerlichen Sportvereinen und insbesondere von den Firmensportvereinen nach Möglichkeit fernzuhalten. Sie behaupten, daß die Firmensportvereine, ebenso wie jede andere Art Firmenverein, nur dazu dienen, um eine weitere Möglichkeit zu haben, die Gesinnung der Werksangehörigkeit in einem dem Unternehmen genehmen Sinne zu beeinflussen. Es ist an sich merkwürdig, daß ein Unternehmer, der diejenigen sozialen Einrichtungen trifft, die dauernd gerade von Arbeitnehmerseite von dem Unternehmer gefordert werden, in dem Augenblick, in dem er sie verwirklicht, den Vorwurf hören muß, daß er diese Einrichtungen nicht aus irgendwelchen sachlichen oder sozialen Gründen getroffen hätte, sondern lediglich aus einer ganz klugen Berechnung, um ein weiteres Mittel zur Unterdrückung der Arbeitnehmer und zur Beeinflussung ihrer Gesinnung in der Hand zu haben. Es mag sein, daß manchmal konkrete Vorgänge solche Vorwürfe berechtigt erscheinen lassen, sie zu generalisieren, ist jedenfalls unmöglich. Bei unserer Firma liegen die Dinge so, daß wir uns bemühen, denjenigen Werksangehörigen, die den Wunsch haben, Leibesübungen zu treiben, Gelegenheit hierzu zu bieten. Wir stellen ihnen einen Sportplatz, Tennisplätze, einen Leichtathletiklehrer, eine Turnhalle und mancherlei Geräte für verschiedene Sportarten zur Verfügung und setzen in unseren Etat auch für laufende Ausgaben kleinere Beträge ein. Irgendwelchen Einfluß auf das innere Leben dieser Vereine und Abteilungen, die sich selbst verwalten, üben wir nicht aus. Die Zusammensetzung der Vereine interessiert uns nicht. Es genügt uns völlig, wenn diese Vereine sich durch eine entsprechende Entwicklung als lebensfähig erweisen. Damit erfüllen sie ihren Zweck, an der Gesunderhaltung unserer Werksangehörigen mitzuhelfen. Wer lieber in irgendeinem anderen Verein Sport treibt, der tut das. Die Zugehörigkeit zu einer unserer Firmensportabteilungen bringt dem Betreffenden weder als Privatmann, noch der Firma gegenüber den geringsten Vorteil. Wir gehen in unserer Neutralität so weit, daß wir sogar dem in Tegel ansässigen Arbeiterfußballklub, der der sozialistischen Arbeitersportbewegung angeschlossen ist, und dem zahlreiche Werksangehörige angehören,

unentgeltlich unserer Firma gehöriges Gelände zur Verfügung stellen. Ich glaube, deutlicher können wir kaum dokumentieren, daß es uns bei derartigen Einrichtungen tatsächlich nur darauf ankommt, etwas für die Gesundheit unserer Werksangehörigen zu tun, und daß wir keinerlei Nebenabsichten damit verbinden.

Ich habe in anderem Zusammenhang schon auf die Bedeutung der Frage der Existenzsicherung für die Arbeitnehmer hingewiesen, insbesondere auch darauf, daß die weitaus meisten Werke nicht in der Lage sind, ihren Werksangehörigen eine absolute Existenzgarantie zu geben, da ja jedes Werk, das sich aus eigenen Mitteln im Wirtschaftskampf erhalten muß, bei länger andauernder schlechter Konjunktur zu Personaleinschränkungen, bei Eintritt wirtschaftlicher Katastrophen auch zur völligen Schließung gezwungen sein kann. Die Existenzsicherungen, die ein Werk wie unseres seinen Arbeitnehmern von sich aus bieten kann, sind also durch zweierlei bedingt: einmal durch das Fortbestehen des Werkes selbst und sodann durch die rein wirtschaftliche Möglichkeit, die erforderlichen Mittel aufzubringen. Ich will Ihnen nun kurz darstellen, was wir im Rahmen dieser Möglichkeiten unsererseits tun.

Die Frage nach der Existenzsicherung ist beinahe identisch mit der Frage nach dem Schicksal der älteren Arbeitnehmer. Diese Frage suchen wir rein praktisch dadurch zu lösen, daß wir, was sich bei uns als einer schon ziemlich alten Firma bis zu einem gewissen Grade auch auf natürliche Weise ergibt, einen sehr zahlreichen Stamm älterer Arbeiter und Angestellter beschäftigen. Von unseren Angestellten waren 41 Jahre und älter im Oktober 1926, als wir eine verhältnismäßig schwache Belegschaftsziffer hatten, 40,5%, im Dezember 1928 noch 37,5%, während dieser Prozentsatz bis November 1929 zufolge der Neueinstellung von etwa 300 Angestellten auf 31,5% gesunken ist. Aus diesen Zahlen ergibt sich verschiedenerlei: Zunächst, daß bei steigender Belegschaftsziffer der Prozentsatz der älteren Angestellten sinkt, während er bei sinkender Belegschaftsziffer steigt; das macht aber zugleich sichtbar, daß bei Personaleinschränkungen im allgemeinen in erster Linie jüngere Kräfte abgebaut werden, während die älteren nach Möglichkeit weiter beschäftigt werden. Weiterhin besagen die oben genannten Ziffern, daß, auch im ganzen genommen, der Prozentsatz der von uns beschäftigten älteren Angestellten höher ist, als an sich der zahlenmäßigen Stärke dieser Altersgruppe im Verhältnis zu den übrigen Altersgruppen entspricht. Ähnlich liegen die Verhältnisse bei den Arbeitern. Interessant dürfte für Sie vor allem sein, daß der Arbeiterwechsel sich fast ausschließlich bei derjenigen Gruppe von Arbeitern vollzieht, die erst weniger als ein Jahr bei uns beschäftigt sind, während unser eigentlicher zahlenmäßig sehr starker Arbeiterstamm von dieser Fluktuation fast völlig unberührt bleibt. Im Jahre 1929 sind aus unserer Firma insgesamt 1737 Arbeiter ausgeschieden. Hiervon waren weniger als ein Jahr bei uns tätig: 1474, also etwa 85%. Von den Ausgeschiedenen waren länger als 5 Jahre bei uns tätig gewesen insgesamt 72 oder 4,1%; und unter diesen 72 sind noch 13 Verstorbene, 12 Pensionierte und ein Invalide gewordener enthalten, so daß offensichtlich ist, daß ältere Arbeiter bei uns nur im äußersten Falle zur Entlassung kommen.

Wenn wir also auch nicht in der Lage sind, unseren Angestellten und Arbeitern eine rechtlich fundierte absolute Existenzgarantie zu geben, so zeigen doch die ge-

nannten Zahlen, daß wir dieser Frage trotzdem rein praktisch auf eine vielleicht nicht weniger wirksame Weise beizukommen versuchen.

Eine Einrichtung, die unmittelbar der Sicherung der Existenz unserer Arbeitnehmer dient, ist die Pensionierung der Arbeiter und Angestellten, die ein gewisses Dienstalter erreicht haben, und arbeitsunfähig geworden sind. Unsere Angestellten gehören fast sämtlich einer Beamtenpensionskasse an, zu der sie selbst $\frac{1}{4}$ und die Firma $\frac{3}{4}$ der Beiträge bezahlen. Neben den aus der Beamtenpensionskasse fließenden Leistungen zahlt unsere Firma im allgemeinen an die Pensionäre von sich aus noch einen nach freiem Ermessen bestimmten Pensionszuschuß. Hier läuft also eine Leistung, auf die der Pensionär einen Rechtsanspruch hat, nämlich den gegen die Pensionskasse, neben einer Leistung her, die ohne Rechtsverbindlichkeit von unserer Firma freiwillig gewährt wird. Für unsere Arbeiter besteht eine solche juristisch und finanziell selbständige Pensionskasse nicht, doch erhalten unsere sämtlichen Arbeiter, die nach mindestens 15jähriger Dienstzeit dienstunfähig werden, als Zusatz zu der staatlichen Alters- und Invalidenversicherung gleichfalls solche freiwilligen Pensionen von der Firma, beginnend mit 10% des seitherigen jährlichen Arbeitseinkommens bei 15 Dienstjahren, ansteigend auf 100% bei 50jähriger Dienstzeit. In diesem Zusammenhang liegt es nahe, die Frage nach der Rechtsnatur solcher Pensions-einrichtungen und allgemein von Wohlfahrtseinrichtungen aufzuwerfen. Hierzu möchte ich kurz nur folgendes sagen:

Für die Frage, ob es zweckmäßig und möglich ist, Wohlfahrtseinrichtungen so auszugestalten, daß aus ihnen Rechtsansprüche der Werksangehörigen entstehen, werden vor allem wirtschaftliche Erwägungen maßgebend sein. Denn einen Rechtsanspruch kann man nur dann geben, wenn man auch zur Erfüllung dieses Rechtsanspruches nach menschlicher Voraussicht jederzeit in der Lage ist. Das wird z. B. der Fall sein, wenn eine Wohlfahrtseinrichtung als selbständige juristische Person ausgestaltet und mit eigenem Vermögen ausgestattet wird (wie z. B. unsere Beamtenpensionskasse) und damit von dem Schicksal des Unternehmens finanziell in weitgehendem Maße losgelöst wird. Anders liegt es aber bei zusätzlichen freiwilligen Leistungen einer Firma, zu denen sie bereit und in der Lage ist, solange die vorhandenen Geldmittel dies gestatten, die aber bei Geldknappheit ebenso zwangsläufig beschränkt werden müssen wie andere Ausgaben auch. Denn man darf immerhin nicht vergessen, daß eine einzelne Firma nicht dasselbe ist wie ein Staat oder eine Gemeinde, die von „ewigem“ Leben ist und ihre Ausgaben notfalls aus Steuern decken kann. Jede Firma kann sterben und sterbliche Organismen sollen nicht rechtsverbindliche Leistungen auf unbeschränkte Zeit übernehmen.

Übrigens kann ich Ihnen sagen, daß mir nicht ein einziger Fall einer nachträglichen Widerrufung oder Herabsetzung einer einmal zugesagten Pension innerlich ist.

Eine weitere Maßnahme der Fürsorge, insbesondere für unsere älteren Arbeiter, ist die Einrichtung unserer Alterswerkstatt. Hier beschäftigen wir Arbeiter, die noch nicht Alters- oder Invalidenpension beziehen, aber doch zu den eigentlichen Werkstattarbeiten nicht mehr fähig sind. In dieser Werkstatt gibt es keine Akkordarbeit, sondern es wird nur im Stundenlohn gearbeitet. Ein schwieriges Problem ist es, für diese Werkstatt genügend Arbeit heranzuschaffen, ein

Problem, das zu lösen uns bis jetzt noch nicht endgültig gelungen ist. Ein Gewerkschaftler, mit dem ich mich über diese Frage kürzlich unterhielt, meinte, daß die Einrichtung einer solchen Alterswerkstatt für die betreffenden Arbeiter etwas Deprimierendes und Degradierendes sei. Der Arbeiter, der in die Alterswerkstatt überführt würde, werde dadurch doch zu einem Arbeiter zweiter Klasse gestempelt und gewissermaßen auf den Aussterbeetat gesetzt; sicher würden diese Arbeiter lieber, wenn auch mit geringerem Verdienst, in ihrer eigentlichen Werkstatt mit ihren Kollegen zusammenarbeiten. Nach unserer Beobachtung stimmen diese Vermutungen nicht. Die Zahl der Arbeiter, die sich zur Übernahme in die Alterswerkstatt von sich aus melden, ist sehr viel größer als die Zahl der Arbeitsplätze, die in der Alterswerkstatt zur Verfügung stehen. Es scheint auch, und dafür spricht ja manche Überlegung, für die alten, nicht mehr voll leistungsfähigen Arbeiter viel angenehmer zu sein, mit gleichaltrigen und gleich leistungsfähigen Kollegen zusammenzuarbeiten — es sind übrigens meistens Leute, die sich seit vielen Jahren gegenseitig gut kennen — weil sich hierbei ganz von selbst ein „Milieu“ ergibt, das sowohl der Leistungsfähigkeit als auch den menschlichen Bedürfnissen der „alten Herren“ entspricht. Es ist keineswegs so, daß die Insassen der Alterswerkstatt etwa von den übrigen Werksangehörigen als Arbeiter zweiter Klasse betrachtet würden. Im Gegenteil erfreuen sie sich, wenigstens soweit wir das beobachten können, eines allgemeinen Wohlwollens. In Wirklichkeit ist es doch so, daß vielen Menschen, die ihr Leben lang an regelmäßige Arbeit gewöhnt waren, am besten damit gedient ist, wenn man ihnen Gelegenheit gibt, in einer ihren Kräften entsprechenden Weise auch noch weiterhin gegen angemessenen Verdienst eine regelmäßige Arbeit zu verrichten.

Mit diesen Betrachtungen bin ich schon zu den Fragen der eigentlichen Personal- und Arbeiterpolitik gekommen. Zunächst einiges zur Personalpolitik.

Wirtschaftlich muß der oberste Grundsatz für die Personalpolitik eines jeden Unternehmens sein, eine möglichst kleine Zahl von Angestellten bei möglichst guter Bezahlung der einzelnen und bei möglichst weitgehender Differenzierung der Gehälter je nach Leistungen zu beschäftigen. Nur wenn der Gehalts- etat als Ganzes nicht zu hoch ist, ist eine genügende Differenzierung der Gehälter möglich. Diese ist aber sehr wichtig; denn das Gehalt ist nach unserer Auffassung nicht nur das materielle Entgelt für eine in Zahlen ausdrückbare Arbeitsleistung, sondern es ist zugleich — und wird von jedem Arbeitenden ganz so empfunden — ein Ausdruck für die Wertung aller in die Arbeit gesteckten Persönlichkeitswerte und damit der Persönlichkeit des Arbeitenden überhaupt. Damit ist die Höhe des Gehaltes nicht nur von materieller, sondern auch von großer menschlicher Bedeutung.

Für außerordentlich wichtig halten wir die klare Abgrenzung der Verantwortlichkeitsbereiche, vor allem natürlich bei den leitenden Angestellten. Es soll möglichst jeder Angestellte für einen bestimmten Arbeitsbereich allein verantwortlich, innerhalb dieses Arbeitsbereiches aber dementsprechend auch völlig selbständig sein. Entweder er ist seiner Aufgabe gewachsen, dann ist das sicher die Regelung, bei der er selbst am meisten Freude an seiner Arbeit hat und bei der er am meisten leistet. Oder er ist seiner Aufgabe nicht gewachsen, dann

ist es nicht richtig, diesen Mangel dadurch auszugleichen, daß man ihn dauernd durch einen anderen bevormunden und beaufsichtigen läßt, dessen Zeit eigentlich für andere Dinge da ist, sondern dann muß man diesem Mangel dadurch abhelfen, daß man ihn durch jemanden ersetzt, der seiner Aufgabe besser gewachsen ist.

Nun zu der sozialen Seite der Personalpolitik. Oberster Grundsatz muß hier nach unserer Meinung der sein, daß die Firmenleitung immer daran denkt, daß alle Personalfragen für den einzelnen Angestellten Existenzfragen sind. Es ist nur natürlich, daß von den Bearbeitern der Personalangelegenheiten in einem größeren Werk die Bedeutung und Wichtigkeit des einzelnen Falles häufig beurteilt wird lediglich nach seiner Bedeutung und Wichtigkeit für die Firma. Wir versuchen, uns selbst in dieser Beziehung dahin zu erziehen, daß uns bei der Behandlung eines Einzelfalles, z. B. einer Kündigung eines Angestellten, stets bewußt bleibt, daß wir mit der Kündigung über die Existenz eines Menschen entscheiden. Wir versuchen das hinsichtlich nicht nur der sachlichen Art und Weise der Erledigung zu berücksichtigen, sondern auch in der Form. So verfolgen wir den Grundsatz, daß Kündigungen nicht in der früher vielfach üblichen Form durch Übersendung eines Kündigungsbriefes ausgesprochen werden, sondern daß, wenn eine Kündigung endgültig beschlossen ist, der Abteilungsleiter sich den betreffenden Angestellten kommen läßt und ihm mündlich von der Kündigung und den Gründen, die dazu geführt haben, Mitteilung macht. Wir stehen weiterhin auf dem Standpunkt, daß es nicht richtig ist, die menschlichen Beziehungen zu einem Angestellten, wie das früher vielfach üblich war, mit dem Augenblick als abgeschnitten zu betrachten, in dem der Betreffende gerichtliche Hilfe zur Durchführung vermeintlicher Ansprüche gegen die Firma in Anspruch nimmt. Im Gegenteil lassen wir uns in den Fällen, in denen wir eine gütliche Einigung für sachlich gerechtfertigt halten, dadurch, daß z. B. ein gekündigter Angestellter vor dem Arbeitsgericht gegen seine Kündigung Einspruch eingelegt hat, in keiner Weise bei unseren Verhandlungen mit dem betreffenden Angestellten oder mit dem ihn vertretenden Betriebsrat beeinflussen, da wir auf dem Standpunkt stehen, daß jeder das gute Recht hat, die ihm vom Gesetz gebotenen Hilfsmittel zur Durchsetzung vermeintlicher Ansprüche auch anzuwenden. So haben wir bei der Behandlung von Kündigungseinsprüchen uns wiederholt mit dem Angestelltenrat dahin geeinigt, daß er zunächst, um dem von ihm vertretenen Angestellten seine Rechte zu wahren, Klage beim Arbeitsgericht auf Rückgängigmachung der Kündigung oder Entschädigung einreicht und zugleich beim Gericht beantragt, daß Termin zur Verhandlung vorläufig nicht angesetzt werden soll, da Aussicht bestehe, daß im Betrieb noch eine gütliche Einigung erfolge. In den weitaus meisten derartigen Fällen ist es dann auch tatsächlich noch zu einer Einigung im Betrieb gekommen, so daß das Gericht nicht in Tätigkeit gesetzt zu werden brauchte. Schließlich, um das nur noch zu erwähnen, bemühen wir uns, wie wohl jede andere Großfirma auch, Angestellten, die wir z. B. wegen Einschränkung kündigtgen mußten, durch Ausnutzung unserer Beziehungen zu anderen Firmen andere Arbeitsstellen zu verschaffen.

Die oben erwähnten Gesichtspunkte könnte man dahin zusammenfassen, daß, ebenso wie der einzelne Angestellte der Firma gegenüber verantwortlich für seine Arbeit ist, so die Firma ihrerseits bis zu einem gewissen

Grade eine nicht nur berufliche, sondern auch menschliche Verantwortlichkeit für ihre Angestellten fühlen soll. Dieses Gefühl der Verantwortlichkeit muß schon einsetzen in dem Augenblick, in dem der Angestellte bei der Firma eintritt. Mit diesem Augenblick übernehmen wir in demselben Umfang, in dem wir in der Lage sind, den zukünftigen Lebensweg des Angestellten zu beeinflussen, auch seine Verantwortung für ihn. Praktisch soll sich, das ist unser heute noch lange nicht erreichtes Ziel, diese Verantwortlichkeit der Firma gegenüber ihren Angestellten etwa folgendermaßen äußern: Der Abteilungsleiter beobachtet vom ersten Tage an den neu eingetretenen jungen Angestellten nicht nur daraufhin, ob er den ihm zugewiesenen Platz ausfüllt, sondern auch daraufhin, ob diese Arbeit ihrerseits geeignet ist, den jungen Angestellten auf die Dauer auszufüllen, ob er sich auf seinem Platz entwickeln kann. Diese Frage ist von ungeheurer Wichtigkeit, und zwar zunächst für die Firma: Nur wenn die Abteilungsleiter es mit dieser Pflicht sehr genau nehmen, wird jeder Angestellte innerhalb möglichst kurzer Zeit an den richtigen Platz kommen, das heißt, seine Höchstleistung der Firma zur Verfügung stellen können. Nur wenn diese Politik verfolgt wird, wird jeder Angestellte alle Fähigkeiten entwickeln können, die in ihm stecken, was ja zweifellos der Firma zugute kommt. Auf der anderen Seite aber ist diese Politik auch um des Angestellten willen notwendig. Denn keinem Angestellten, vor allem keinem jüngeren Angestellten, ist damit gedient, daß er auf einem Platz bleibt, für den er eigentlich nicht geeignet ist, oder der für ihn nicht geeignet ist, und auf dem er sich deshalb nicht entwickeln kann. Bleibt er auf einem solchen Platz zu lange, so besteht die größte Wahrscheinlichkeit, daß er sich festläuft, allmählich in seinen Leistungen zurückgeht und dann eines Tages, aber nunmehr in einem Alter, in dem er nicht mehr umstellungsfähig ist und nicht mehr so leicht eine andere Stellung finden kann, doch entlassen werden muß. Ein Werk muß in solchen Fällen nach unserer Meinung möglichst rechtzeitig entweder für den betreffenden Angestellten eine geeignetere Stelle ausfindig machen, oder aber sich von ihm trennen, damit er sich noch in umstellungsfähigem Alter eine andere Chance suchen kann.

Wir sind der Meinung, daß es grundsätzlich falsch ist, Prestigepolitik zu treiben, insbesondere auch unseren Angestellten gegenüber. Das bedeutet praktisch, daß wir Gewicht darauf legen, unsere Angestellten davon zu überzeugen, daß alle Maßnahmen der Firma auf rein sachlichen Erwägungen beruhen. Dahin gehört vor allem die Befolgung des Grundsatzes, daß wir einen Fehler, der begangen ist, als solchen ohne weiteres zugeben und nicht, um z. B. irgendeinen Vorgesetzten zu decken, einen sachlichen Fehler vertuschen. Wir glauben auch nicht, daß wir im allgemeinen durch das offene Eingeständnis, daß irgendeine Sache falsch gemacht worden ist oder daß ein Vorgesetzter einem seiner Mitarbeiter Unrecht getan hat, einen Prestigeverlust erleiden. Im Gegenteil, der Prestigeverlust, der überhaupt in Frage kommt, tritt gewöhnlich in dem Augenblick ein, in dem der Fehler, die Ungerechtigkeit, begangen wird. Dadurch, daß wir uns bemühen, diesen Fehler zu vertuschen, einen Vorgesetzten, der daneben gehauen hat, zu decken, können wir diesen Prestigeverlust nur vergrößern. Wir nützen auch dem betreffenden Vorgesetzten nichts durch eine solche Politik, da auch er den gefürchteten Verlust an Prestige in dem Augenblick bereits erlitten hat, in dem er den Fehler begangen hat. Natürlich gehört zur Behandlung

einer solchen Frage eine ganze Menge Takt, aber es ist meist sehr wohl möglich, in allen solchen Fällen freimütig zuzugeben, daß und eventuell auch durch wen ein Fehler begangen ist, ohne den Betreffenden unnötig bloßzustellen. Denn, daß jeder Fehler macht, wissen unsere Angestellten so gut wie wir, und durch das offene Eingeständnis wirklich begangener Fehler und das Bemühen, solche Fehler oder etwaige Ungerechtigkeiten wieder gutzumachen, glauben wir, unserer Angestelltenschaft gegenüber an Ansehen eher zu gewinnen als zu verlieren. Dahin gehört auch die Frage, ob man in irgendeiner Sache von einem einmal eingenommenen Standpunkt abgehen soll, oder ob man dadurch bei der Angestelltenschaft, vor allem z. B. auch beim Angestelltenrat, an Achtung einbüßt. Man vergibt sich nichts damit, daß man zulernt, und es kann dem gegenseitigen Verhältnis zwischen Firma und Angestelltenschaft nur nützen, wenn in den Fällen, in denen man durch das Auftreten neuer Gesichtspunkte oder ganz einfach durch nochmalige Überlegung zu einer besseren Erkenntnis gekommen ist, die anfangs getroffene Entscheidung revidiert wird.

Ferner stehen wir auf dem Standpunkt, daß, wenn von seiten einzelner Angestellter Fehler gemacht worden sind, für die Firma nicht in erster Linie wichtig ist, den Sündenbock herauszufinden und ihn entsprechend abzukanzeln, sondern daß es viel wichtiger ist, festzustellen, wieso es zu den Fehlern kommen konnte, und welche Maßnahmen getroffen werden können, um einem solchen Fehler für die Zukunft vorzubeugen. Es ist nach unserer Auffassung nicht so wichtig, den Schuldigen zu finden, als herauszufinden, was schuld an irgendeinem Mißerfolg war. Auch hier stellen wir uns ruhig auf den Standpunkt, daß Irren menschlich ist, und daß es weniger darauf ankommt, daß jemand nie einen Fehler macht, als darauf, daß er aus diesen Fehlern lernt.

Im allgemeinen glauben wir, daß man in allen diesen Fragen meistens dann das Richtige treffen wird, wenn man versucht, sich selbst in die Situation der Angestellten, um die es sich handelt, zu versetzen. Wir Menschen unterscheiden uns im letzten Grunde ja außerordentlich wenig voneinander, und es ist deshalb, soweit man nur sich selbst kennt, gar nicht so schwer, sich vorzustellen, wie man selbst auf bestimmte Maßnahmen innerlich reagieren würde. Man kann sagen, daß man am weitesten damit kommt, wenn man jeden so behandelt, wie man selbst behandelt werden möchte. Das ist ein Grundsatz praktischer Lebensweisheit, der in seiner Einfachheit und Selbstverständlichkeit für jede Personal- und Arbeiterpolitik maßgebend sein sollte.

In der Arbeiterpolitik ist vielleicht die wichtigste Frage die Lohnfrage. Nun wird es in Deutschland, vielleicht in der Welt, im großen Durchschnitt gesehen, in absehbarer Zeit nicht möglich sein, das Lohnproblem durch eine sehr weitgehende Steigerung der absoluten Höhe der Verdienste zu lösen. Wieviel die Arbeiter verdienen können, wird weniger vom guten Willen des einzelnen Unternehmers als von den wirtschaftlichen Möglichkeiten abhängen. Um so wichtiger ist es aber, daß ein Entlohnungssystem geschaffen wird, das gerecht ist, das klar und durchsichtig auch für den Arbeiter ist, und das zu möglichst wenig Reibungen Anlaß gibt, bzw. eine leichte Beseitigung entstandener Reibungen vorsieht. Wir versuchen — übrigens ist das in vielen anderen Firmen schon in viel weitergehendem Maße als bei uns durchgeführt — das hinsichtlich der Akkordarbeit vor allem durch folgende grundsätzliche Umstellung zu erreichen:

Früher bekam der Akkordarbeiter zusammen mit dem Werkstück nur eine Akkordkarte, auf der der gesamte Akkordpreis verzeichnet war. Da konnten natürlich sowohl er wie sein Meister nur schätzungsweise sagen, ob er mit diesem Preise auskommen würde. Kam er mit diesem Preise nicht aus, so war es wiederum einerseits für ihn sehr schwierig nachzuweisen, daß und warum er mit dem Preis nicht auskommen konnte, andererseits war es für die Betriebsleitung sehr schwierig, ihm nachzuweisen, daß der Preis richtig war. Ob er eine Nachzahlung bekam, hing dann im wesentlichen von der Stellungnahme seines Meisters ab. Heute gehen wir dazu über, unseren Arbeitern außer der Akkordkarte, auf der der Gesamtpreis und die Gesamtarbeitszeit für das Stück verzeichnet ist, eine bis ins einzelste unterteilte Arbeitskarte zu geben, auf der sämtliche einzelnen Arbeitsvorgänge einschließlich Einrichte- und Wartezeiten verzeichnet und mit ihren genauen Zeiten angegeben sind. Die auf den Arbeitskarten eingetragenen Zeiten sind durch sorgfältige Zeitstudien nach wissenschaftlicher Methode ermittelt. Jetzt kann sich der Arbeiter nicht nur im vorhinein ein zuverlässiges Bild davon machen, ob die Zeiten richtig sind; sondern vor allem, wenn er mit der Zeit nicht auskommt, kann und muß er angeben, mit welcher Teilzeit er nicht ausgekommen ist, so daß für ihn einerseits der Beweis, daß seine Reklamation berechtigt ist, verhältnismäßig leicht ist, und daß andererseits für die Betriebsleitung die Möglichkeit besteht, die Berechtigung der Reklamation durch entsprechende Zeitaufnahme an Ort und Stelle nachzuprüfen. Dieses System soll dem Arbeiter das absolute Gefühl der Sicherheit geben, einmal daß die Akkorde richtig sind, daß falsche Akkorde berichtigt werden, und daß er auf jeden Fall zu dem Geld kommt, das er zu beanspruchen hat.

Hinzu kommen muß allerdings, daß der Grundsatz der Unabänderlichkeit der Akkorde strikt gewahrt wird, das heißt, daß ein lediglich durch Mehrleistung des Arbeiters erzielter, noch so sehr das übliche Maß überschreitender Mehrverdienst keinesfalls zur Herabsetzung einmal endgültig festgesetzter Akkorde führen darf.

Eine der wichtigsten Betriebsfragen ist nach unserer Auffassung die Meisterfrage. Hier gehen unsere Bemühungen zur Zeit vor allem dahin, die Meister von aller nicht rein fabrikatorischen Tätigkeit nach Möglichkeit zu entlasten. Hierdurch soll erreicht werden, daß der Werkmeister sich ganz und gar seiner wichtigsten Aufgabe, Helfer und Berater der ihm unterstellten Arbeiter zu sein, widmen kann. Diesem Zweck dient zum Teil auch die Ihnen soeben geschilderte Neuregelung unseres Akkordwesens, durch die ja der unmittelbare Einfluß der Meister auf die Verdienste der ihm unterstellten Arbeiter in sehr weitgehendem Maße ausgeschaltet wird. Gerade dieses halten wir für sehr wichtig. Denn gerade das, daß der Meister heute mehr oder weniger ausschlaggebend die Verdienste der ihm unterstellten Arbeiter beeinflussen kann, macht seine betriebspolitische Stellung so außerordentlich schwierig. Der Meister steht heute an einer Stelle der größten Reibungen. Solange er Einfluß auf die Verdienstmöglichkeiten der Arbeiter hat, sei es durch die Art der Verteilung der Arbeit, sei es durch die Art der Verteilung der Verdienste, sei es durch die Art der Behandlung und Unterstützung von Reklamationen, solange wird er aus seiner betriebspolitisch und sozial höchst unangenehmen und auch unerwünschten Situation, auf der einen Seite dem Arbeiter gegenüber das Interesse der Firma vertreten zu müssen, und

auf der anderen Seite doch mit dem Arbeiter zusammen das materielle Lohninteresse der Arbeiter vertreten zu müssen, nicht herauskommen. Wir glauben, daß in dem Augenblick, in dem der Meister sich darauf beschränken kann, Berater und Helfer seiner Arbeiter zu sein und einen Einfluß auf ihre Verdienste nur noch dadurch auszuüben, daß er sie möglichst intensiv mit Rat und Tat unterstützt, er in diesem Augenblick aus seiner heute teilweise sehr unangenehmen Zwitterstellung herauskommt, und daß vielleicht das dazu führen wird, daß zwischen Meistern und Arbeitern das aufrichtige kameradschaftliche Verhältnis entstehen wird, wie es z. B. in Amerika so oft beobachtet wird.

In letzter Zeit haben wir uns wieder einmal besonders mit der Praktikantenfrage beschäftigt. Die Ausbildung war seither bei uns so, daß die Praktikanten möglichst in jeder unserer sehr zahlreichen Betriebsabteilungen eine Zeit lang arbeiteten und während dieser Zeit ohne Rücksicht auf ihre tatsächliche Arbeitsleistung ein gewisses Taschengeld bekamen. Das hatte den Vorteil, daß die Praktikanten alles sahen und sich überall, wenn auch nur kurz, einmal betätigen konnten. Es hatte den Nachteil, daß die Praktikanten alles nur flüchtig sahen und nichts gründlich kennen lernten. Ein noch größerer Nachteil bestand aber vielleicht darin, daß die Praktikanten niemals richtig selbst Arbeiter waren. Wir haben die Praktikantenausbildung deshalb jetzt völlig umgestaltet. Jeder Praktikant arbeitet nach einer kurzen handwerklichen Unterweisung in unserer Lehrwerkstatt zunächst einmal in einem und demselben Betrieb, sei es nun die Formerei, sei es die Schlosserei, die Dreherei oder welcher Betrieb sonst, eine Reihe von Monaten regelrecht als Arbeiter. Er wird auch hierdurch nicht zu einem vollkommenen Facharbeiter auf diesem Gebiet werden, er wird aber ein ganz anderes Gefühl für Werkarbeit bekommen als bei einer nur informatorischen Tätigkeit. Er wird in jeder Beziehung den Arbeitern gleichgestellt, hat sich in jeder Beziehung nach der Arbeitsordnung zu richten und bekommt nur das Geld, das seiner tatsächlichen Arbeitsleistung entspricht. Die Betriebsleiter haben dafür zu sorgen, daß die Praktikanten an solche Plätze gestellt werden, wo sie einerseits etwas lernen, andererseits aber auch produktive Arbeit leisten können. Wir glauben, daß hierdurch das zur Zeit zweifellos vielfach nicht gute Verhältnis zwischen den Praktikanten und den Arbeitern ein viel besseres werden wird, und daß vor allem die Praktikanten selbst für eine spätere Tätigkeit als Betriebsingenieur oder Konstrukteur großen Nutzen davon haben werden, einmal monatelang selbst als Arbeiter gearbeitet zu haben. An diese, vielleicht $\frac{1}{2}$ Jahr dauernde Tätigkeit in einer bestimmten Werkstatt (selbstverständlich möglichst an den verschiedensten Maschinen und Werkstücken) wird sich dann eine entsprechend kürzer zu bemessende Tätigkeit in einigen anderen Werkstätten anschließen.

In der Frage der Pausen befinden wir uns in einem gewissen natürlichen Gegensatz mit unserer Belegschaft. Wir stehen auf dem Standpunkt, daß es im Interesse der Arbeit erwünscht wäre, wenn nach etwa vierstündiger, ununterbrochener Arbeitszeit eine möglichst lange, etwa $1\frac{1}{2}$ bis zweistündige Mittagspause einträte, während der die Arbeiter essen und schlafen könnten. Es wäre dies zweifellos die gesündeste und produktivste Einteilung des Arbeitstages. Demgegenüber steht aber der Wunsch der Belegschaft, möglichst früh nach Hause zu kommen, ein Wunsch, der gerade in der Großstadt mit ihren weiten Anmarsch-

wegen um so verständlicher ist. Die Pausenregelung ist also die, daß nur um 9 und um 12 Uhr je eine viertelstündige Pause ist, die zwar zu einem Verschnaufen und zur Einnahme eines Frühstücks ausreicht, aber zu nichts mehr.

Einige Einzelheiten lassen Sie mich noch kurz erwähnen. Ein Gebiet, dem wir unsere besondere Aufmerksamkeit zuwenden, und auf dem wir mit unserem Betriebsrat eng zusammenarbeiten, ist das Gebiet der Unfallverhütung. Wir treiben im Werk eine intensive Unfallverhütungspropaganda durch Aushängung von Unfallverhütungsplakaten, durch gelegentliche Aufsätze in der Werkszeitung und durch Vorträge. Da es vor allem wichtig ist, die Arbeiter selbst dazu zu erziehen, der Vermeidung von Unfällen die größte Aufmerksamkeit zuzuwenden, haben wir noch folgende Einrichtung geschaffen: Ausgehend von dem Gedanken, daß gerade der Arbeiter, der soeben einen Unfall erlitten hat, unter dem Eindruck dieses Unfalles einer Belehrung am ehesten zugänglich ist, haben wir eine Stelle geschaffen, die jeder Arbeiter, der einen Unfall erlitten hat, entweder sofort nach dem Unfall oder sofort nach seiner Wiedergenesung aufsuchen soll, um sich dort ausführlich über den ganzen Hergang seines Unfalls über die vermutlichen Ursachen, über seine Folgen usw. auszusprechen. Diese Einrichtung hat sich sehr bewährt. Sie gibt einmal dem mit dieser Aufgabe betrauten Beamten die Möglichkeit, den Unfallverletzten in allen Fällen, wo dies zutrifft, zu der Erkenntnis zu führen, daß er selbst bei genügender Sorgfalt doch wohl in der Lage gewesen wäre, den Unfall zu vermeiden, eine Erkenntnis, die für die Unfallhäufigkeit außerordentlich wichtig ist. Sie gibt weiter unserer Firma außerordentlich viel Material in die Hand, das im Laufe der Jahre durch statistische Auswertung uns vieles über die Unfallursachen und damit über die Möglichkeit der Unfallbekämpfung lehren wird. Obwohl wir einen Zwang zur Benutzung dieser Einrichtung auf unsere Werksangehörigen nicht ausüben können, wird doch tatsächlich in weitestgehendem Maße Gebrauch davon gemacht. Ebenso finden von Zeit zu Zeit, wenn auch in großen Zwischenräumen, Besprechungen mit dem Arbeiterrat über den ganzen Komplex der Unfallverhütung statt. Schließlich werden sowohl von der Berufsgenossenschaft wie von unserer Firma für Verbesserungsvorschläge, die sich auf die Unfallverhütung beziehen, Geldprämien gewährt.

Seit vielen Jahren, schon seit lange vor dem Krieg, besteht in unserer Firma die Einrichtung, daß Verbesserungsvorschläge der Arbeiter und Angestellten, die sich praktisch durchführbar erweisen und zu einer Ersparung von Unkosten führen, prämiert werden. Auch diese Einrichtung dient dazu, den Arbeiter unmittelbar an seiner Arbeit zu interessieren. Sie kann, richtig angewandt, auch dazu dienen, bei der Auslese der Tüchtigen mitzuhelfen.

Das große Gewicht, das wir darauf legen, einen zahlreichen Stamm langgedienter Arbeiter und Angestellter zu haben, kommt in dem seit vielen Jahren bei unserer Firma geübten Brauch zum Ausdruck, die 15-, 25-, 40- und 50jährige Werksangehörigkeit durch Jubiläumsfeiern festlich zu begehen, bei deren Gelegenheit die Jubilare Andenken und Geldgeschenke von der Firma erhalten.

Der allgemeinen Gesundheitsfürsorge dienen noch die Mitte 1928 in den Büros eingeführten Ausgleichsgymnastikübungen während der Arbeitszeit, die gewissermaßen eine freiwillig gewährte Pause darstellen.

Ich habe in meinen Ausführungen versucht, Ihnen in großen Zügen ein Bild

vor allem von der praktischen Arbeit, die wir in sozialpolitischer Beziehung im Werk leisten, zu geben. Ich habe dabei das Hauptgewicht auf solche Dinge gelegt, die von grundsätzlicher Bedeutung sind. Vor allem habe ich versucht, Ihnen ein Bild von den Aufgaben und Problemen zu geben, die im praktischen Leben des Betriebes immer wieder an uns herantreten und immer von neuem eine Lösung verlangen. Zum Schluß möchte ich noch sagen, daß wir sehr genau wissen, daß wir in allen diesen Fragen noch lange nicht so weit sind, wie wir gern wollen, daß ich Ihnen in vielem nur die Richtung andeuten konnte, in der wir gehen, und daß wir sehr genau wissen, wie weit wir noch von dem Ziel entfernt sind, das wir erreichen wollen. Wir wissen auch, daß wir unserem Ziel nur ganz langsam in mühsamer Kleinarbeit Schritt für Schritt näher kommen können. Ich glaube aber, ich kann sagen, wir haben den guten Willen und die Geduld, die zu dieser Arbeit gehört.

Meine betriebspolitischen Versuche und Erfahrungen.

Von Dr. h. c. O. Schenz, Mech. Weberei O. Schenz-Lörrach.

Als ich noch als junger Angestellter in fremden Betrieben arbeitete, habe ich gesehen, wie man es nicht machen soll; und vor allem, wie man nicht verstand, junge Leute heranzuziehen. Dabei waren wir mit Elan bei der Arbeit, voll Begeisterung, etwas Tüchtiges zu leisten. Die Chefs haben es glänzend verstanden, uns diesen Elan auszutreiben und statt arbeitsfreudigen Mitarbeitern subalterne Kommis aus uns zu machen.

Der Gedanke, meiner Lebtage in einer solch unbefriedigenden Stellung ausharren zu müssen, schien mir unerträglich, und so reifte in mir schon früh der Plan, es einmal mit einer eigenen Fabrik zu versuchen. Wenn es gelang, alle diese brachliegenden Kräfte für sich einzuspannen und die Arbeiter und Angestellten zu wirklichen Mitarbeitern zu machen, dann mußte man einen Vorsprung vor jeder Konkurrenz bekommen.

Mit dieser Idee fing ich 1913 an. Da brach der Krieg aus, und ich war auf $4\frac{1}{2}$ Jahre lahmgelegt. So begann meine eigentliche Tätigkeit erst 1919, also vor zehn Jahren.

Der Krieg und die Nachkriegszeit waren erst recht dazu angetan, auf neuer Grundlage aufzubauen. Die Köpfe waren revolutioniert und das gemeinsame furchtbare Erleben mahnte zum Zusammenschluß. So hätte man meinen sollen! Bei uns aber blieb alles in toten Formeln stecken.

Die Reichsarbeitsgemeinschaft zwischen Unternehmern und Arbeitern war ein totgeborenes Kind, und als sie einige Jahre später aufgelöst wurde, hinterließ sie keine Lücke. So wenig hatte sie Fleisch und Blut gewonnen.

Wir machen in Deutschland ganz allgemein den Fehler, daß wir soziale Probleme durch gesetzlichen Zwang zu lösen suchen. Wenn aber die Beteiligten nicht mit dem Herzen dabei sind, bleiben solche Gesetzesmaßnahmen immer Totgeburten. So war es vor dem Kriege mit den gesetzlichen Arbeiterausschüssen; nach dem Kriege ist man auf diesem falschen Wege erst recht weiter gegangen. Zur Liebe kann man eben niemand zwingen! Erst müssen die Gehirne umgestellt sein, dann mag man das Errungene gesetzlich sanktionieren.

Ich bin in meiner Fabrik bewußt und gewollt den umgekehrten Weg gegangen nach dem bekannten englischen Sprichwort: Charity begins at home! zu deutsch: Jeder kehre vor seiner eigenen Tür!

Ich habe die soziale Frage in meinem Betriebe zu lösen versucht und nicht für andere, für die ich nicht verantwortlich bin. Der Erfolg hat, glaube ich, mir Recht gegeben.

Wenn jeder Unternehmer in seinem Betriebe, jeder Kaufmann in seinem Geschäft, jede Behörde auf ihrem Büro und jede Hausfrau in ihrer Küche die soziale Frage löst, dann ist sie gelöst. Was dann noch von Staats wegen zu tun übrig bleibt, ist ein Kinderspiel.

Das größte Hindernis, das ich in meinem Betrieb vorfand, war das Mißtrauen und der Haß meiner Arbeiter gegen mich und meinen Betrieb. Sie arbeiteten mit Widerwillen, weil man ihnen täglich einredete, daß sie doch nur für den Kapitalismus arbeiteten. Unter Kapitalismus verstanden sie mich, den Unternehmer, den sie infolgedessen haßten. Mit ihren Leistungen hielten sie zurück, und wenn in der Fabrik etwas verdorben wurde, freuten sie sich, weil sie sahen, daß ich den Schaden und den Ärger davon hatte.

Hier hakte ich ein. Ich hielt oft Betriebsversammlungen ab und suchte ihnen klarzumachen, daß sie mehr leisten müßten, wenn sie mehr verdienen wollten; daß sie keinen Nutzen davon hätten, wenn sie mir Schaden zufügten; daß nur ein Fabrikant, der verdiene, auch hohe Löhne zahlen könne, und daß ich ihnen nichts abziehen würde, wenn sie mehr verdienten.

An dem unentwegten Mißtrauen, das die Arbeiter bei uns hegen, sind wir Fabrikanten aber selber schuld. Bei uns sind viele Fabrikanten nämlich der Ansicht, daß der Arbeiter nicht über das übliche Maß hinaus verdienen dürfe, weil er sonst begehrlieh werde und die Industrie ruiniere.

Diese total falsche Einstellung muß eine intelligente Arbeiterschaft zur Verzweiflung bringen und schließlich zur Revolution treiben. Wer möchte denn in einem Staate leben, wo man seinen Aufstieg künstlich niederhält? Ich nicht, sondern ich würde wie der heutige Arbeiter in Deutschland diesen bürgerlichen Staat ablehnen und zu stürzen suchen.

Wie konnte man nun dieses unbegrenzte Mißtrauen, das bei mir wirklich nicht berechtigt war, aus der Welt schaffen? Ich versprach meinen Arbeitern immer wieder feierlich in allgemeinen Betriebsversammlungen, daß ich ihnen nichts abziehen würde, wenn sie mehr leisteten. Dazu verpfändete ich ihnen mein Ehrenwort.

Dadurch erreichte ich, daß meine Arbeiter wenigstens stutzig wurden und mich nicht mit anderen Fabrikanten in einen Topf warfen. Es dauerte aber doch einige Jahre, bis sie sich offen auf meine Seite stellten und mich als einen anständigen Menschen betrachteten, zu dem man Vertrauen haben könne. Von da ab stiegen lie Leistungen, infolgedessen auch die Verdienste. Das Eis war gebrochen.

Trotzdem machte meine Arbeiterschaft in jenen unruhigen Zeiten noch alle Streiks und Drohungen der übrigen mit. Sie war geteilt und weil die ruhigen Elemente immer zurückzuhalten pflegen, führte eine rabiate Minderheit das große Vort. Ich hatte Jahr für Jahr einen radikalen Betriebsrat, der ein ganz falsches Bild von der wahren inneren Verfassung meiner Arbeiterschaft gab.

Da kam das Jahr 1922. Die Gewerkschaften verlangten im ganzen Land 5% Lohnerhöhung und drohten mit Landesstreik. Meine Arbeiter wollten nicht mitmachen, da sie ja schon 40% mehr verdienten als die andern. Aber die gewerkschaftlichen Agitatoren sagten ihnen, dann müßten sie eben aus Sympathie mitstreiken.

Das war der letzte Streik, den sie mitmachten. Schon damals dämmerte es nen, daß es doch eigentlich unanständig und dumm sei, mir aus Sympathie für dere immer wieder die Faust unter die Nase zu halten. Der Kommunisten-tsch von 1923 schlug dem Faß vollends den Boden aus. Man hatte es satt, h von Unbekannten auf die Straße treiben zu lassen. Hier kam der gesunde nschenverstand erstmals zum Durchbruch.

Aber es dauerte noch ein ganzes Jahr, bis er sich auswirkte: Da kam eines Tages ein angesehener Weber zu mir und sagte etwa folgendes:

Die Arbeiterschaft habe es jetzt satt, immer wieder für die andern die Kastanien aus dem Feuer zu holen. Davon könnten sie nicht leben und ihren Frauen und Kindern keine Schuhe und kein Brot kaufen. Das, was die andern wollten, hätten sie schon lange. Sie wollten mit mir in Frieden leben und ihrer Arbeit nachgehen. Damit führen sie besser, als wenn sie sich immer wieder gegen mich aufhetzen ließen. Sie seien darum auch fast alle aus den Gewerkschaften ausgetreten. Ob wir nicht einen eigenen Arbeitsvertrag abschließen könnten, in dem wir unsere Löhne und Arbeitszeit selbst bestimmten? Sie hätten es sich so überlegt und meinten, daß es ginge.

Das war der zweite sichtbare Erfolg.

Man kann sich denken, wie sehr ich über diesen ganz logisch aufgebauten Vorschlag erstaunt war. Bewegte er sich doch ganz in den Bahnen, die ich selbst seit Jahren, wenn auch etwas unklar verfolgte.

Ich hatte insbesondere das System der Landesarbeitsgemeinschaft als etwas Unwürdiges empfunden. Man bekam alle paar Monate, später sogar alle paar Wochen, einen hektographierten Bogen, auf dem Lohn und Arbeitszeit vorgeschrieben war, also etwas, was ich für meinen Betrieb jedenfalls sehr viel besser gemacht hätte.

Meine Arbeiter pflegten denn auch jedesmal weidlich zu schimpfen, so daß eigentlich niemand damit zufrieden war. Die Frauen schimpften, weil sie bei gleicher Arbeit weniger bekamen als die Männer, die Meister schimpften und hatten kein Interesse an ihren Abteilungen, weil alle gleich viel bekamen. (Übrigens eine Forderung, welche der Werkmeisterverband von den Fabrikanten erpreßt hatte.) Gerade die besten Arbeiter und Meister schimpften am meisten.

Ein System aber, bei dem gerade die Besten unzufrieden sind, muß ein schlechtes System sein. Auf meinen Betrieb paßte es von Tag zu Tag weniger. Ich war aus diesem Allerweltsschema mit meinen Arbeitern allmählich herausgewachsen.

Trotz alledem hatte ich Bedenken, auf dieses unerwartete Friedensangebot einzugehen, weil ich die Folgen nicht übersehen konnte und sagte vorläufig ab.

Aber meine Weber waren zäh. Nach einem Jahr kam der Wortführer wieder und sagte: Sie hätten sich meine Bedenken auch überlegt. Ich brauchte aber keine Angst zu haben, sie seien kuriert und fielen mir nicht in den Rücken. — Sie hatten also gemerkt, wo meine Bedenken lagen.

So viel Offenheit und Zielklarheit gab zu denken. Ich überlegte mir die Sache, und nach 24 Stunden sagte ich zu. Die Arbeiter bildeten einen Ausschuß. Wir setzten uns an einen runden Tisch und besprachen die Einzelheiten. Über Ziel und Weg waren wir uns klar. Wir brauchten nur schriftlich festzulegen, was wir seit Jahren schon praktiziert hatten. Da wir es ehrlich miteinander meinten und beide Teile das gleiche wollten, waren die Verhandlungen kurz und sympathisch.

Unser Werksvertrag hat eigentlich nur drei Paragraphen, die dem Sinn nach lauten:

§ 1. Es wird nicht mehr gestreikt! (Das galt für die Arbeiter.)

§ 2. Es wird nicht mehr ausgesperrt! (Das galt für mich.)

§ 3. Wir regeln in Zukunft unsere Angelegenheiten selbst! (Das war gegen die Verbände.)

Im übrigen sollte der Geist der Zusammengehörigkeit alle beherrschen. Wir wollten uns fortan als Verbündete betrachten, die alle an dem Geschäft verdienen wollten. Darum konnte der Vertrag so kurz gehalten sein. Der Sinn sollte maßgebend und jede Paragraphenfuchseri und Wortklauberei ausgeschlossen sein.

Nach diesem Vertrag arbeiten wir jetzt das fünfte Jahr. Es ist seit der Zeit im Betrieb kein böses Wort mehr gefallen. Er hat sich als richtiger Friedensvertrag erwiesen. Tiefgehende Meinungsverschiedenheiten kommen nicht mehr vor, weil wir vorher miteinander reden und deshalb gar nicht Gefahr laufen, allzuweit auseinander zu kommen.

Wie hat sich nun diese friedliche Zusammenarbeit materiell ausgewirkt? Nun, meine Fabrik ist immer größer geworden und meine Mitarbeiter verdienen etwa 50% mehr als die gewerkschaftlich organisierten. Wir haben seit fünf Jahren ständig durchgearbeitet, so daß also meine Mitarbeiter jahraus, jahrein ihren vollen Verdienst haben und nie kurz arbeiten mußten wie andere Baumwollweber. Infolgedessen ist ihr Jahreseinkommen etwa noch einmal so hoch wie das ihrer Kollegen. Das, was die Gewerkschaften unter großem Aufwand von Streik und Bedrohung der nationalen Wirtschaft für ihre Mitglieder herausschlagen, sind Bettelsuppen gegen die Verdienste meiner Weber, die ihnen kampfflos, lediglich durch ihren Fleiß in den Schoß fallen. Hier bewährt sich die alte Weisheit: Friede vermehrt, Unfriede verzehrt!

Der Verkehrston ist anständig und freundlich geworden. Seit meine Mitarbeiter kein Mißtrauen mehr haben, wollen sie auch von Betriebsdemokratie, Mitregieren und Betriebsrat nichts mehr wissen. Eine Weberin hat das kurz und treffend ausgedrückt, als sie sagte: „Es ist jetzt doch besser gegen früher. Jetzt ordnen Sie auf dem Büro an und wir schaffen unser Sach’.“

Das ist auch das Natürlichste von der Welt. Aber in Deutschland ist vieles nicht mehr natürlich, was anderwärts selbstverständlich ist. — Der Betriebsrat führt ein Dornröschendasein. Wenn ich nicht darauf dringen würde, daß jährlich wieder ein neuer gewählt wird, so hätten wir überhaupt keinen mehr. Die Arbeiter wollen mir in meine Sphäre nicht mehr hineinreden und ich überlasse ihnen die Regelung ihrer Angelegenheiten.

Der Arbeitsfriede hat aber noch weitere ungeahnte Wirkungen hervorgebracht: Leute, die meinen Betrieb besuchen, sagen: „Ihre Arbeiter sehen ganz anders aus als in anderen Fabriken. Man merkt, bei Ihnen herrscht ein anderer Geist.“ Ein Professor der Betriebswissenschaft meinte: „Ihre Leute haben etwas Freies, Offenes, Fröhliches und Entspanntes in ihrem Gesichtsausdruck!“ Meine Mitarbeiter haben eben nicht mehr die hundert kleinen Sorgen, die die andern drücken. Sie brauchen keine Lohnkämpfe mehr durchzufechten, die die Nerven aufreiben, und ihr Einkommen ist viel besser gesichert als das ihrer Kollegen.

Arbeitsfriede bringt Arbeitsfreude und fördert das Zusammengehörigkeitsgefühl. Außerhalb des Betriebes haben meine Arbeiter sich spontan zusammengeschlossen zu einem Kranz von Vereinen, die die mannigfaltigsten Bedürfnisse befriedigen. Zuerst gründeten die Webmeister einen Fußballklub, dann die Mädchen einen Sportverein, die Frauen einen Bund für gemütliche Zusammenkünfte und einen Frauenchor. Die Weber schlossen sich zu einem OS-Männergesangsverein zusammen, der hundert Mann stark ist. Bei seinem ersten öffentlichen Auf-

treten auf einem badischen Sängerkongress haben sie sich gleich den ersten Preis geholt. Seitdem singen sie mit noch größerer Begeisterung. Der Preis ist ihnen aber nicht mühelos in den Schoß gefallen. Sie haben sich monatelang vorher den besten Dirigenten aus Basel kommen lassen, der viel Geld gekostet hat. Wo finden Sie im Bürgertum einen solchen Idealismus?

Wir haben Sportfeste mit Wettspielen, bei denen alle Kampfsportarten ausgeführt werden wie bei den Olympischen Spielen.

Wir feiern unsere Weihnacht, nicht wie die Bolschewiken, denen alles Christliche verpönt ist. Sie sollten einmal hören, wenn die ganze Belegschaft mit Andacht „Stille Nacht, Heilige Nacht“ singt, — und an Fastnacht toben wir uns aus und verulken uns gegenseitig.

Letztes Jahr hatten wir zum erstenmal einen Herbstball, zu dem der Frauenchor eingeladen hatte, und im März veranstalten wir auf dem Feldberg eine Fuchsjagd auf Skirn, und um die Osterzeit halten wir erstmals ein Konzert ab, in dem nur Werksangehörige mit ihren Instrumenten, die sie zu Hause spielen, auftreten werden.

Sie sehen, während andere Betriebe sich in Lohnkämpfen herumschlagen, gehen wir unserer Arbeit nach und feiern unsere Feste, wie sie fallen. Denn wenn man die ganze Woche mit Erfolg gearbeitet hat, fühlt man das Bedürfnis, sich gelegentlich außerhalb der Arbeit zusammenzufinden.

Wir haben auch eine Werkszeitung. Sie wird intensiv gelesen, und es ist mir allmählich gelungen, Mitarbeiter für Beiträge zu gewinnen. Daß es bisher so wenige waren, kommt nicht vom Nichtwollen, sondern vom Nichtkönnen. Tüchtige Arbeiter werden in der OS-Zeitung erwähnt und ausgezeichnet. Das hebt das Standesbewußtsein und gibt Chorgeist.

Wir geben auch jedes Jahr eine Fastnachtszeitung heraus, die von einer neutralen Stelle redigiert wird. Jeder Werksangehörige darf hineinschreiben, was er will. Niemand darf sich beleidigt fühlen. Ich und die Herren von der Betriebsleitung werden auch ordentlich mitgenommen. Aber das wirkt befreiend, und wenn es heraus ist, gibt es keinen „Kropf!“

Sie müssen wissen: wir haben vorher die Freudsche Komplextheorie studiert! Auf diese Weise lösen wir antikapitalistische Komplexe.

Aber die größte Freude mache ich einem Arbeiter, der ausgezeichnet werden soll, wenn ich ihm mein Bild mit Widmung schenke. Ich bitte Sie, zu beachten: dieses Bild bekommt den Ehrenplatz in der guten Stube! Wissen Sie, solche Streiflichter beleuchten mehr als ganze Bände die tatsächliche Auswirkung der Werksgemeinschaft.

Uns berühren die Klassenkämpfe der andern nicht mehr; wir kümmern uns gar nicht um sie. Als vorletztes Jahr um Weihnachten eine allgemeine Aussperrung drohte, haben wir unser gemeinsames Weihnachtsfest gefeiert wie sonst. Bei uns hat überhaupt niemand davon gesprochen. Wir sind alle froh, daß wir nichts mehr damit zu tun haben.

Was sagen nun die anderen dazu? Aus meinem Industriellenverband bin ich ausgetreten, sehr gegen den Willen des Verbandes. Ich hielt es aber für meine Pflicht, um späteren Konflikten, die einmal kommen mußten, aus dem Wege zu gehen. Ich bin zwar von neutraler Seite gewarnt worden, auszutreten, weil

heute die Ansicht gilt, daß kein Fabrikant ohne Verband bestehen könne. Ich habe es aber doch getan. Wie Sie sehen, ist es mir gut bekommen, und so verbring ich meine kurzen Tage!

Der Unterschied zwischen meiner Arbeiterpolitik und der meines Verbandes ist folgender:

1. Der Verband sieht auf Begrenzung des Arbeitslohnes, während ich ihn in die Höhe treibe. Allerdings nicht durch hohen Stücklohn, sondern durch immer höhere Leistungen. Die Vorbedingungen hierfür schaffe ich!

2. Ich kann unmöglich meinen Mitarbeitern versprechen, sie nie auszusperrn und dann gleichzeitig Mitglied eines Verbandes bleiben, der auf dem Standpunkt der Aussperrung steht.

Die stärkste Säule für den gemeinsamen Landestarif ist die Behauptung, die Löhne müßten gleich sein, weil sonst eine unanständige Konkurrenz mit niederen Löhnen die gut zahlenden Firmen nieder konkurrieren könne und die höherbezahlenden brächten Unruhe in die Industrie.

Die Erfahrung lehrt aber anders. Diese Verallgemeinerung ist falsch. Der Lohn allgemein hat gar nicht diese überragende Bedeutung, die ihm der Landestarif beimißt. Anständige Behandlung und Sicherheit des Einkommens werden noch höher geschätzt.

In Wirklichkeit ist diese Befürchtung nur zum kleinen Teile richtig. Sie geht von der falschen Voraussetzung aus, als ob gleiche Löhne unbedingt gleiche Tarife voraussetzen müßten.

Maßgebend ist doch die Produktivität der einzelnen Maschinen und des einzelnen Arbeiters mit dem Endziel, ein billiges Produkt herauszubringen.

Sie können das am besten wiederum bei meiner Fabrik sehen, wenn ich Ihnen sage, daß meine Weber rund 50% mehr verdienen, und daß mein Produkt billiger ist als alle andern auf dem deutschen Markt. Die niederen Löhne meiner Konkurrenten in Wiesental und die noch niederen anderer Konkurrenten auswärts haben nicht vermocht, meine Vormachtstellung aufzuhalten. Ich habe 1919, als ich anfang, noch 1000 m Damast pro Tag produziert und heute sind es über 30000 m, und die Produktion pro Maschine und Arbeiter nimmt noch immer zu. Ich habe alle meine Konkurrenten überflügelt. Sie ersehen daraus, daß es nicht die Höhe der Löhne ist, die eine Industrie hemmt. Viel eher könnte man sagen, höhere Löhne bringen sie voran. Doch ist diese Verallgemeinerung auch nicht gültig. Es gibt eben kein Schema, das hier und für alle Fälle paßt.

Ein Landestarif müßte vorschreiben, was für gleiche Leistungen zu zahlen ist, doch ist eine solche Detaillierung praktisch unmöglich. Das ist sicher auch der Grund, warum man bei der tatsächlichen primitiven Verdienstbegrenzung geblieben ist, die aber ein Hemmschuh für jeden Fortschritt bedeutet und wie die Erfahrung lehrt, den sozialen Frieden doch nicht bringt.

Also um den Kernpunkt herauszuschälen: Der Verband will Lohnbegrenzung und kümmert sich nicht um die Leistungsmöglichkeit — ich erstrebe höhere Löhne, aber nicht auf Grund hoher Tarife, sondern auf Grund höherer Leistungen. Tatsächlich haben wir seit drei Jahren die Tarife nicht mehr erhöht, während der Landestarif der anderen in dieser Zeit zweimal erhöht worden ist.

Zwar habe ich es nicht fertiggebracht, daß meine Ware in dieser Zeit nicht teurer geworden ist, aber sie ist wenigstens nicht so gestiegen wie bei den andern.

Infolgedessen habe ich auch die Jahre her voll durcharbeiten können, als andere kurz arbeiteten.

Wäre mir nicht die Gesetzgebung mit dem Arbeitszeitnotgesetz in den Arm gefallen, so wäre meine Ware seit drei Jahren auch nicht einen Pfennig teurer geworden. Ich hätte alle Verteuerungen infolge der ständig steigenden Produktion wieder wettmachen können.

In Amerika können sie das, weil dort die Gesetzgebung dem Unternehmer nicht in den Arm fällt. Dort hat man auch Freude am Erfolg, während bei uns alles neidisch ist, wenn jemand Erfolg hat; dort regierten eben die Freude am Erfolg und bei uns der Neid.

Von Arbeiterseite werfen mir die Gewerkschaften vor, ich beute meine Arbeiter aus; länger als drei Monate halte es keiner bei mir aus, dann sei er erledigt. Tatsache ist, daß bei mir niemand freiwillig austritt, und wenn ein Arbeitsplatz frei wird, sind sicher sieben vorgemerkt, die sich darum bewerben. Ich arbeite im allgemeinen 48 Stunden in meinem Betrieb, während in anderen Betrieben 53 Stunden gearbeitet wird, also 10% länger. Dieser Vorwurf erinnert stark an das Märchen vom Fuchs und den sauren Trauben!

Das war aber nur am Anfang. Jetzt kümmern sich die Gewerkschaften nicht mehr um mich. Was sollen sie auch? Ich habe alles erreicht, was sie vergebens anstreben. Das kann man mit dem besten Willen nicht weglegen.

Ich stehe also jetzt allein da und bin das, was man einen „Outsider“ nennt. Sie alle kennen das Theaterstück: „Die andere Seite“. Es ist jetzt modern, von der „anderen Seite“ zu sprechen. Ich mache der „anderen Seite“ allgemein den Vorwurf, daß sie keine Ideen hat. Sie kommt mir vor, wie ein Grammophon, das nur eine Platte hat, dazu eine ganz alte, ausgeleierte, die niemand mehr hören mag. Auf der einen Seite spielt das Grammophon bis zum Überdruß: Lohnerhöhung — Lohnerhöhung — Lohnerhöhung, auf der anderen Seite: Es geht nicht — es geht nicht — es geht nicht.

Damit zieht man aber eine festgefahrene Wirtschaft nicht aus dem Sumpf. Mit anderen Worten: die „andere Seite“, Unternehmer wie Gewerkschaften, haben sich zu Kampforganisationen zusammengeschlossen und sitzen nun fest. Denn man kämpft nicht um des Kampfes willen, sondern um zum Frieden zu kommen. Wir sind aber durch diese Kampfverbände um keinen Schritt weiter gekommen. Der Streit ist lediglich jetzt aus den einzelnen Betrieben auf das ganze Land übertragen worden. Diese beiden feindlichen Heere sind etwas ganz Unnatürliches. Diejenigen, die in einem Betrieb zusammenarbeiten, gehören zusammen und nicht auseinandergerissen, auch wenn sie einmal Meinungsverschiedenheiten haben. Auch in der „vollkommenen Ehe“ sollen Differenzen vorkommen. Man hat aber noch nie gehört, daß man deshalb die Ehen auseinanderreißen und die Ehemänner und Ehefrauen gegeneinander organisieren müsse. Diese fürchterliche Verirrung blieb der deutschen Sozialdemokratie vorbehalten.

Sie werden nun mit Recht fragen: Ja, warum machen es denn die andern nicht nach, wenn die Erfolge so klar zu Tage liegen? Nun, der Erfolg liegt für das Unternehmen nicht so klar auf der Hand wie für den Arbeiter. Jede Kuh will zuerst gefüttert sein, bevor sie Milch gibt. Zum zweiten hemmt unsere unglückliche deutsche Wirtschaftspolitik jeden Fortschritt. Man darf wohl Geld investieren, aber was man herausholt, wird einem wieder weggesteuert. Man

könnte natürlich solche Experimente, die Geld kosten und bei denen man auch Mißgriffe macht, besser in einer prosperierenden Wirtschaft durchführen als in einer stagnierenden.

Man sagt meiner Werksgemeinschaft nach, daß sie mit meiner Person stehe und falle. Das ist sehr schmeichelhaft für mich, trifft aber nicht zu. Wohl wird jede echte Werksgemeinschaft individuellen Charakter tragen und zwar den des führenden Kopfes. Aber das wäre doch noch schöner, wenn nicht in jedem Betriebe Friede gehalten und ehrlich zusammengearbeitet werden könnte. Man müßte ja an Deutschlands Zukunft verzweifeln.

Was sagen nun die anderen Firmen dazu? Sie sagen, die Weberei Otto Schenz habe jetzt große Vorteile von der Werksgemeinschaft, weil sie noch allein sei. Die Weber seien fleißig und guten Willens und machten Überstunden. Wenn aber alle Firmen einmal Werksgemeinschaften hätten, dann seien diese Vorteile hinfällig. Dann wäre eine Überproduktion und in der Folge Arbeitslosigkeit da. Die Werksgemeinschaft taue also nur für einzelne, nicht für alle.

Dazu ist folgendes zu sagen: Es wäre doch eine verkehrte Welt, wenn Fleiß und Friede nur Arbeitslosigkeit erzeugten. Gott sei Dank, ist das nicht der Fall. Daß meine Weber gelegentlich einmal Überstunden machen, ist das Natürlichste von der Welt; aber grundlegend ist dieser Vorteil nicht. Den größeren Vorteil hat das Land davon, weil dadurch Aufträge im Land bleiben, die sonst das Elsaß oder die Tschechei bekämen.

Noch weniger stichhaltig ist der zweite Einwand. Wenn alle Arbeiter so fleißig wären wie meine Weber, dann würde in Deutschland allerdings etwa noch einmal soviel produziert werden, es wäre aber auch alles um die Hälfte billiger. Billige Preise im Inland haben aber noch nie Arbeitslosigkeit erzeugt, sondern im Gegenteil hohe Beschäftigung und Erweiterung der Industrie. Wenn der Einwand richtig wäre, dann hätte man von der Handweberei nie auf die Maschinenweberei übergehen dürfen. Also genau das Gegenteil ist richtig!

Mir sagt jeder Fabrikant, mit dem ich darüber spreche: „Ja, bei Ihnen mag das gehen, aber bei uns ist das unmöglich.“ Das ist die übliche Indolenz, die uns überall begegnet. Das deutsche Bürgertum ist im Besitz des nationalen Vermögens und der Bildung. Es wäre der geborene Führer des Volkes, aber es entwickelt keine Führerqualitäten. Man schimpft auf die Sozialdemokratie, die an allem Schuld sei, während sie doch nur Wirkung nicht Ursache ist.

Der Simplizissimus hat einmal das Bild eines Spießbürgers gebracht, der vor sich hin philosophiert:

„Die Sozialdemokratie ist an allem Schuld“; er fragt dann aber ganz richtig weiter: „Wer ist aber an der Sozialdemokratie Schuld?“

Ja, das ist die Frage. Bismarck hat einmal gesagt: „Revolutionen sind die Folge von Fehlern der Regierungen!“ So muß man auch sagen: die Sozialdemokratie ist die Folge von Unterlassungssünden des Bürgertums.

Der deutsche Arbeiter ist fleißig und nüchtern. Er will geführt sein und er kann sich unterordnen wie kein zweiter. Aber wir Fabrikanten entwickeln ganz allgemein keine Führerqualitäten, und darum sieht sich der Arbeiter nach Ersatz um. Es ist ganz falsch zu meinen, daß die Arbeiter sich selbst helfen könnten. Es hat sich hier — sehr gegen ihren Willen — eine Klasse organisiert, die sich

selbst nicht helfen kann und anderen Klassen auch nicht. Von oben herab muß reformiert werden, nicht von unten herauf. Das wäre gegen alle Erfahrung!

Die soziale Frage ist damit zum Problem der Menschenführung geworden, hier im vorliegenden Fall zum Problem der richtigen Menschenbehandlung. Auch in sozialdemokratischen und kommunistischen Arbeitern steckt viel deutscher Idealismus. Aber wir sind heute schon so weit auseinanderorganisiert, daß wir uns nicht mehr verstehen.

Darum werden Sie hier auf der Hochschule die soziale Frage nicht lösen. Auch nicht der Staat mit seinen Zwangsgesetzen, noch das weiche Herz der Damen vom Frauenverein, noch weniger die Klassenkampfgewerkschaften. Sie auf der Hochschule können nur das Wirtschaftsleben beobachten und daraus Ihre Schlüsse ziehen und die Öffentlichkeit unterrichten über das, was ist. Ihre Mitarbeit wird dadurch wertvoll, aber lösen muß sie der Unternehmer, den die öffentliche Meinung bisher so vernachlässigt hat, und zwar der Unternehmer im einzelnen Betriebe, der Kaufmann in seinem Laden, die Behörde auf ihrem Büro, die Hausfrau in ihrer Küche. Die Werksgemeinschaft wird die soziale Frage, über die schon Ströme von Tinte geschrieben worden sind, lösen oder sie wird überhaupt nicht gelöst werden.

Wir, das heißt meine Arbeiterschaft und ich, sind heute noch eine Insel im Meer der deutschen Wirtschaft. Aber diese Insel zieht magische Kreise, und man kann heute schon bemerken, wie sich Nachbarbetriebe unserem Fortschritt nicht mehr entziehen können. Das, was in meinem Betrieb geschieht, ist ja erst der Anfang. Unendlich viel mehr bleibt zu tun übrig.

Ein großer Schritt ist getan, wenn der Arbeiter sich einmal als Mitarbeiter fühlt; das setzt voraus gegenseitige Achtung und Anerkennung, Treue und Pflicht. Dann herrscht Friede bei der Arbeit. Man kämpft nicht mehr gegeneinander, sondern miteinander und zwar gegen die Widerstände der Natur, die uns den Existenzkampf wahrhaftig nicht leicht machen. Arbeitsfriede bringt Arbeitsfreude.

Dann wird allmählich erreicht werden, daß der Arbeiter als Mitarbeiter dem Unternehmer nicht nur acht Stunden seine Hand leiht, sondern auch seinen Kopf. Dadurch wird die Leistung ohne Mehranstrengung vervielfacht. So kommen Sie zwangsläufig auf den Leistungslohn, der ein Mehrfaches des Tariflohnes ausmacht.

Dann kommt es nicht mehr vor, daß die Arbeiter in guter Zeit Mehrarbeit verweigern und die Aufträge dafür ins Ausland gehen. Wir haben es heute ja glücklich so weit gebracht, daß das Geld zeitweise auf der Straße liegt, aber nicht aufgehoben wird. So sind die selbstverständlichsten Dinge infolge falscher Einstellung bei uns nicht mehr selbstverständlich.

Heute geht das Geld, das der Arbeiter erspart, zur städtischen Sparkasse. Es ist in Deutschland nicht möglich, daß die Mitarbeiter ihre Ersparnisse im eigenen Betrieb anlegen. Eine kurzsichtige Gesetzgebung verbietet das. Auch mit solchen Kuriositäten würde die deutsche Werksgemeinschaft aufräumen.

Heute bestimmen den Gang der Wirtschaft betriebsfremde Elemente, die es verstanden haben, die Gesetzgebung unter ihre Botmäßigkeit zu bringen — ein ganz unnatürlicher Zustand. Nur so ist es zu erklären, daß unser unsinniges Arbeitszeitnotgesetz zustande kam, oder daß unsere gänzlich überorganisierte

Sozialgesetzgebung nicht vereinfacht wird, oder daß unser Arbeitsproblem nicht in vernünftigem Sinne gelöst werden darf. Wenn Friede in den Betrieben herrschte, brauchte der Staat nicht einzugreifen, und wir könnten uns den teuren und unwirtschaftlichen staatlichen Apparat sparen.

Ich könnte heute schon in meinem Betriebe die Fünftagewoche einführen, wenn nicht die gesetzlichen Beschränkungen der Frauenarbeit dem entgegenständen. So wird Wohltat zur Plage!

Bei uns in Deutschland ist ja alles um die Hälfte zu teuer. In Amerika sieht man erst, wie man mit hohen Löhnen ein billiges Produkt herausbringen kann. Aber wir in Deutschland können alle nicht wirtschaftlich denken. Wir sehen überall Probleme, aber wir können sie nicht lösen. Drüben kennt man keine Probleme. Wo sie auftauchen, packt man sie an und löst sie. Denken Sie nur an die Prohibition und das Verbot der öffentlichen Prostitution. So machen es gesunde und unverbildete Völker. Wir angekränkelten Europavölker wagen uns an solche Probleme nicht einmal heran. Aber Ströme von Tinte und Drucker-schwärze vergießen wir darüber!

Kann jeder Betrieb eine Werksgemeinschaft einführen? Ganz gewiß! Jeder Fabrikant will mit seinen Arbeitern in Frieden leben und ihre Wünsche nach Möglichkeit erfüllen. Und der deutsche Arbeiter ist nicht unvernünftig. Im Gegenteil, er hat viele gute Eigenschaften. Was wollen Sie mehr? Man hat mir gesagt: Ja, bei Ihnen in Lörrach mag das gehen, aber bei uns in Berlin? Ja, warum denn gerade in Lörrach? Bei uns in Lörrach wollten uns die Arbeiter vor fünf Jahren noch an den Laternenpfählen aufhängen. So schlimm ist es an anderen deutschen Orten nie gewesen.

Ein Volk, das einig ist, sind die Amerikaner. In den Vereinigten Staaten hat man die Wichtigkeit des Arbeitsfriedens erkannt und im wesentlichen erreicht. In Amerika arbeiten darum auch alle Kräfte dieses Hundertmillionenvolkes positiv und aktiv mit — und nicht gegeneinander wie in Europa. Drüben bringt die Staatsschule es fertig, aus den Schulkindern hundertprozentige Amerikaner zu machen, die stolz sind auf ihr Vaterland. Dabei sind diese Kinder aus allen Nationen der Welt zusammengewürfelt. Man möchte neidisch werden, wenn man das sieht. Die deutsche Volksschule bringt es nicht einmal bei deutschen Kindern fertig.

In Amerika arbeiten die Arbeiter mit dem Unternehmer zusammen, auch wo sie organisiert sind. Darum wird drüben mehr geleistet und alles ist verhältnismäßig billiger als bei uns. Die Löhne sind drüben etwa dreimal so hoch, die Preise aber nur etwa doppelt so hoch als bei uns. Man ist erstaunt, wie billig viele Dinge drüben hergestellt werden können, wo man doch ihre hohen Arbeitslöhne kennt. Denken Sie nur an Ford, der mit seinem billigen Auto alle europäischen Zoll-mauern überspringt. Ohne Arbeitsfrieden wäre eine solche Wirtschaftlichkeit nicht denkbar. Die Taxi sind in Neuyork nicht teurer als in Berlin. Auf der Elektrischen und der Untergrundbahn in Neuyork bezahlen Sie fünf Cent und fahren dafür eine Strecke wie von Berlin nach Potsdam. Aber bedenken Sie, daß das Personal drei bis viermal so hohe Löhne hat wie das Berliner.

Arbeitsfriede erzeugt eben billige Preise und das ist das, was wir allgemeinen Wohlstand nennen.

Man sage nicht, Amerika sei eben reich und habe ungeheure Naturschätze. Südamerika und Rußland haben sie auch, und trotzdem herrscht dort nicht dieser Wohlstand. Die Menschen sind es, die den Reichtum eines Landes in erster Linie erzeugen, nicht die Bergwerke und Wälder. Die richtig eingestellten Gehirne erzeugen Wohlstand und Zufriedenheit, die falsch eingestellten Armut und Sowjetsklaverei. Warum wird Rußland nicht reich, wo doch die gleich günstigen Bedingungen vorherrschen? Die Nordamerikaner wären auch in Rußland das reichste Volk der Welt geworden, wenn sie dort lebten, weil sie eben richtig denken, und richtige Gedanken müssen zum größtmöglichen Erfolg führen. Der Friede ist das natürliche, nicht der Krieg! Der Klassenhaß ist etwas unnatürliches. Kein rechter Deutscher hat Interesse am Klassenkampf.

Unser Lörracher Heimatdichter Herman Burte, der auch in Berlin kein Unbekannter ist — sein Schauspiel „Katte“ ist hier an die fünfzigmal aufgeführt worden — also unser Burte hat uns schon vor dem Kriege in prophetischer Ahnung gezeigt, wohin der unsinnige Klassenhaß führt. Es war dies in seinem Roman „Wiltfeber“, und zwar das Kapitel „Vom Hofe, welcher unterging“. In Rußland sehen wir mit Schauern, wie diese Tragödie sich millionenfach abspielt!

Also mit dieser Geisel würde die deutsche Werksgemeinschaft auch aufräumen.

Werksgemeinschaft hat aber nichts zu tun mit gelben Werkvereinen, sie ist auch kein Wohltätigkeitsinstitut für ideale Bestrebungen, sondern hat sehr reale Ziele. Sie ist einfach ein vernünftiges friedliches Zusammenarbeiten von Menschen, die aufeinander angewiesen sind.

Wir sind auf dem Wege, ein Volk von Interessenten zu werden. Wir kennen bald keine Freundschaft mehr um der Freundschaft willen, keine Geselligkeit mehr um der Geselligkeit willen, sondern nur noch Interessenfreundschaften und Interessengeselligkeit. Wo sind die Männer, denen Deutschland über alles geht? Allzu viele sehen das deutsche Vaterland nur als den Tummelplatz an, auf dem man seinen Interessenkampf ausficht. Wirtschaft sei unser Schicksal, nennen sie das! Nein, Politik ist unser Schicksal, wenn Sie denn absolut ein Schlagwort haben wollen! Das ganze deutsche Vaterland ist unser Schicksal!

Der Fortschritt in der Welt geht von ideal gesinnten Menschen aus, nicht von den sogenannten Realpolitikern, die immer nur mit fremdem Kalb gepflügt haben. Mir ist es nie klarer geworden, als in Amerika drüben, wie falsch unsere deutsche Einstellung ist. Charity begins at home — Wohltätigkeit beginnt zu Hause! Mit anderen Worten: Schaff Frieden und Zusammenhalt in deinem Kreise, dann ist überall Friede mit seinen segensreichen Folgen für das ganze Volk.

Es gibt aber ein unzweifelhaftes Barometer, ob eine Volkswirtschaft auf dem rechten Wege ist oder nicht. In einer richtig geleiteten nationalen Wirtschaft müssen die Preise niedrig sein und langsam fallen. Bei uns ist es gerade umgekehrt. Bei uns ist alles um die Hälfte zu teuer und statt daß die Preise fallen, steigen sie.

Ich aber sage Ihnen: Ein Land, in dem die Preise steigen, ist auf dem falschen Wege. In Amerika fallen die Preise, und bei uns steigen sie. Da haben Sie die ganze Wirtschaftspolitik in einem Satz! Amerika ist wirklich das Land der Zukunft. Amerika docet!

Drüben herrscht aber auch Zufriedenheit, Zusammenhalt, Patriotismus und

neuerdings jener einmütige Glaube an eine eigene große Zukunft, der selbst wieder neuen Aufschwung gibt. Diese Einheitlichkeit in der nationalen Gesinnung muß dem amerikanischen Hundertmillionenvolk ja eine Schlagkraft geben, die Europa noch zu schaffen machen wird.

An einem neuen Geschäftshaus in Leipzig steht in großen Lettern: *Omnia vincet labor!* Arbeit überwindet alles!

Jawohl, die Arbeit kann zuletzt alles überwinden, aber nur die produktiv-friedliche, segenbringende Arbeit, wie sie in der Werksgemeinschaft geleistet wird. Nicht der Klassenkampf und Klassenhaß! Widerwillig geleistete Arbeit ist unproduktiv und führt zuletzt zur Katastrophe. Auf diesem Wege sind wir jetzt in Deutschland.

Auf dem Mannheimer Kongreß für soziale Reform hat Professor von Schulze-Gaevernitz den Nagel auf den Kopf getroffen, als er forderte, daß die beiden sozialpolitischen Parteien, die Arbeitgeber und die Arbeitnehmer, ein Bündnis schließen müßten mit dem Ziele, die Ausfuhr zu steigern und einen gesamten Preisabbau herbeizuführen, denn das sei wichtiger als jede sozialpolitische Einzelfrage. Die Voraussetzung sei, die psychologische Wandlung einzusehen, daß der alte Standpunkt des „Herrn im Hause“ ebenso wie der klassenkämpferische Donquichotterien seien. „Wir brauchen neue Arbeiter und neue Unternehmer.“ Und die Presseberichte verzeichnen an dieser Stelle stürmischen Beifall der Versammlung. Vorläufig werden aber diese neuen Arbeiter und Unternehmer noch ausgeschaltet und müssen sich als Outsider durchschlagen.

Unsere Gehirne in Deutschland sind falsch eingestellt. Wir stieren wie hypnotisiert auf die Verteilung und vergessen dabei die Produktion, die Quelle alles Wohlstandes. Wir treiben mit Wollust Konsumentenpolitik anstatt Produktionspolitik. Wir verlassen uns auf den Staat, das heißt auf andere statt auf uns selbst. Vielleicht denkt die nächste Generation einmal anders, wenn wir durch noch größere Armut hindurch sind.

Amerika — ausgerechnet das nüchterne Amerika — lehrt uns, daß die Hauptsache in der Wirtschaft die Menschen sind und nicht die Maschinen. Wir haben das scheinbar schon lange erkannt und machen darum unsere Sozialpolitik; aber sie ist toter Buchstabe geblieben, trotz der Milliarden, die sie uns jedes Jahr kostet. Wir haben durch unsere übertriebene staatliche Fürsorge allmählich dem einzelnen das Mark aus den Knochen gesogen.

Der Krebschaden aber ist die europäische Uneinigkeit. Den Vereinigten Staaten von Amerika stehen die Uneinigen Staaten von Europa gegenüber! Europa erstickt unter der Last seiner Rüstungen. Jeder Staat lebt in Angst vor seinen Nachbarn. Wir bewaffnen uns, während Amerika arbeitet!

Glauben Sie, daß das je besser wird in Europa? Ja, das muß besser werden. Amerika wird uns dazu zwingen! Die Vereinigten Staaten von Europa müssen kommen. Wir werden es vielleicht nicht mehr erleben, aber unsere Kinder.

Zuerst müssen wir aber Frieden im eigenen Lager halten. Diesen wirtschaftlichen Bürgerkrieg, den wir jahraus, jahrein führen, müssen wir begraben. Der Fabrikant muß sich mit seinen Arbeitern an einen Tisch setzen und ihnen sagen: Ich will Frieden mit euch schließen; was verlangt ihr, daß ich tue? Und wenn dann die andere Seite vernünftig ist und nichts Unmögliches verlangt, dann wird

wieder Friede und Wohlstand ins deutsche Haus einziehen. Jawohl, Friede und Wohlstand! Denn beide gehören zusammen.

Wir haben das Zeug dazu, das reichste Volk der Erde zu werden. Wir wissen es nur nicht. Aber wir müssen Frieden halten, und zwar Wirtschaftsfrieden und europäischen Frieden. Werksgemeinschaft ist vernünftiges Zusammenarbeiten von Menschen, die den Klassenkampf überwunden haben. Die Zukunft gehört nicht dem Klassenkampf, sondern dem Wirtschaftsfrieden.

Die Stellung der christlichen Gewerkschaften zu den Fragen der sozialen Betriebspolitik.

Von **B. Otte**, Vorsitzender des Gesamtverbandes der christlichen Gewerkschaften Deutschlands, Berlin.

Erlauben Sie mir, bevor ich zu der Abhandlung des Themas übergehe, eine Frage vorweg zu beantworten, nämlich die, ob die heutige Wirtschaftsform und Wirtschaftsentwicklung für den einzelnen Betrieb noch entsprechenden Spielraum zu einer sozialen Betriebspolitik läßt.

Es ist ohne Zweifel, daß Kartelle und Wirtschaftsverbände das freie Verfügungsrecht des einzelnen Arbeitgebers immer mehr einengen. Die Zuteilung der Beschäftigungsquoten, die Festsetzung der Preise, ja sogar die Stilllegung von Werken (man braucht hier nur an die noch in letzter Zeit erfolgte Stilllegung der Rheinmetallwerke in Düsseldorf zu erinnern) liegt heute vielfach außerhalb des Willens des oder der betreffenden Betriebsinhaber. Auf der anderen Seite ist die allgemeine Sozialpolitik von Gesetzes wegen bereits stark ausgebaut. Und endlich: In den meisten großen Betrieben tritt den Arbeitnehmern (insbesondere dem Arbeiter) nicht der persönliche Betriebsinhaber, sondern der Betriebsführer als Mittelsmann und Beauftragter des oder der Betriebsinhaber gegenüber.

Man wird unumwunden zugeben müssen, daß alle diese Umstände die Möglichkeiten und auch die natürlichen Antriebskräfte zu einer sozialen Betriebspolitik stark beeinträchtigen und einengen. Trotz alledem sind aber doch noch Möglichkeiten und Spielräume für eine soziale Betriebspolitik vorhanden. Nach wie vor lassen nicht nur die geltenden sozialen Gesetze, sondern auch die Betriebsvorgänge und gemeinsamen Betriebsinteressen Raum für soziale Maßnahmen im Betriebe. Hinzu kommt, daß soziale Betriebspolitik nicht allein in Formen und Einrichtungen besteht, sondern sich auch im gegenseitigen Verkehr und in den Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern widerspiegelt.

Um unsere Stellung zu den Fragen der sozialen Betriebspolitik näher darzulegen, muß ich von den Aufgaben der Gewerkschaften und dem Wollen der christlichen Gewerkschaften insbesondere ausgehen.

Die Aufgabe der Gewerkschaften ist in erster Linie die Hebung der arbeitenden Volksschichten, und zwar die wirtschaftliche, geistige — und ich füge gerade vom Standpunkt der von mir vertretenen Gewerkschaftsrichtung hinzu — und sittliche Hebung. Die Auffassung, zufolge der die Gewerkschaften vielfach nur als Kampforgane hingestellt werden, wird dem Aufgabengebiet und der Bedeutung der Gewerkschaften nicht gerecht. Über die zur materiellen Hebung geleistete Arbeit hinaus verrichten die Gewerkschaften unter anderem eine sich auf die verschiedensten Gebiete erstreckende Schulungs- und Bildungsarbeit; ferner verwenden sie einen nicht unwesentlichen Teil ihrer Einnahmen zur Unterstützung ihrer Mitglieder in verschiedenen Notfällen.

Nun muß aber zugegeben werden, daß die Verfolgung der zuerst genannten Aufgabe der Gewerkschaften (Hebung der wirtschaftlichen Lage der Arbeitnehmerschaft) sich zu einem erheblichen Teil in gegensätzlicher Stellung zum Arbeitgeber vollzieht. Es ist nicht zu leugnen, daß auf Gebieten, die einen wesentlichen Teil des Arbeitsvertrages ausmachen, natürliche Gegensätze zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern bestehen. Es ist zu verstehen, daß der Arbeitgeber in bezug auf die Lohngestaltung und Lohnhöhe (nicht zuletzt deswegen, weil der Lohn einen mehr oder minder erheblichen Teil der Produktionskosten ausmacht) ein Interesse hat, das dem Interesse des Arbeitnehmers, für den der Lohn die Grundlage seiner und seiner Familie Existenz ist, konträr gegenübersteht. Man redet deswegen auch von sozialen Gegenspielern. Des weiteren ist verständlich, daß der Arbeitgeber bei Lohnforderungen die tragbare Grenze bereits erreicht, wenn nicht gar überschritten sieht, während der Arbeitnehmer annimmt, daß seine Forderung noch durchaus tragbar ist. Tatsächlich ist ja auch die wirklich tragbare Grenze oft schwer festzustellen. Wenn auch die teilweise Gegensätzlichkeit der Interessen an sich kein wünschenswerter oder idealer Zustand ist, so muß doch andererseits hervorgehoben werden, daß Spannungen auch wieder Energien auslösen, und daß vor allem auch das Drängen der Gewerkschaften den Arbeitgeber oft dazu zwingt, im Betriebe nach neuen Möglichkeiten der Produktivität zu suchen.

Mit den erwähnten, natürlichen Gegensätzen muß jede Maßnahme, die auf eine Beeinflussung des Verhältnisses von Arbeitgebern zu Arbeitnehmern gerichtet ist, rechnen. Nun wäre es aber nicht richtig, nur Gegensätze zu sehen und über denselben die Gemeinschaft der Interessen auf einer Reihe von Gebieten zu übersehen. Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben das gemeinsame Interesse, daß es dem Betrieb gut geht, daß das Gewerbe vorankommt, daß die deutsche Wirtschaft im allgemeinen gedeiht. So betrachtet, ergibt sich auch, daß die Gewerkschaft als Organ der Volkswirtschaft ebenso besorgt um das Gedeihen der Wirtschaft ist, wie die Organisation der Arbeitgeber. Letzten Endes ist doch ein gesunder Betrieb und eine gesunde Wirtschaft die beste Basis für die Verbesserung der Lage der arbeitenden Schichten sowohl, wie auch für die Hebung des Volkswohlstandes im allgemeinen. Darüber kann es kaum Meinungsverschiedenheiten geben, wenn auch die Ansichten über Mittel und Wege, die zur Verfolgung der vorliegenden Interessen beschritten werden, auseinandergehen mögen.

Noch ein Weiteres sei, speziell vom Standpunkt der christlich-nationalen Gewerkschaften, herausgestellt. Damit, daß das Vorhandensein gemeinsamer Interessen neben den gegensätzlichen zugegeben und anerkannt ist, ist auch die These abgelehnt, daß es nur Gegensätze zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern gibt. Weiter: die natürlichen Gegensätze bringen Arbeitgeber und Arbeitnehmer oft in Kampfstellung zueinander, jedoch lehnen wir den häufig vertretenen Grundsatz ab, daß ein Ausgleich dieser Gegensätze nur auf dem Wege der Macht und des Kampfes möglich ist. Ziel für uns ist: den Ausgleich möglichst auf friedlichem Wege, auf dem Wege der gegenseitigen Verständigung herbeizuführen. Also möglichste Verständigung durch Gemeinschaftsarbeit, die auf gegenseitiger Anerkennung und Gleichberechtigung beruhen muß. Eine solche Gemeinschaftsarbeit setzt Erziehungsarbeit auf beiden Seiten, setzt des weiteren den Willen zur Gemeinschaft und zur Verständigung voraus.

Damit wäre von selbst eine Überleitung und auch grundsätzliche Stellungnahme zur sozialen Betriebspolitik gegeben, und zwar im positiven Sinne. Denn wer Gemeinschaft und Gemeinschaftsarbeit im großen und oben bejaht, kann sie im kleinen und unten nicht verneinen; mit anderen Worten: wer in der Wirtschaft Gemeinschaftsarbeit will, kann sie im Betrieb nicht beseitigt wissen wollen.

Die Stellung der Gewerkschaften, auch die der christlich-nationalen Gewerkschaften, wird manchmal durch Bestrebungen erschwert, die oft mit dem Wort „Werksgemeinschaft“ bezeichnet, in Wirklichkeit aber auf eine Bekämpfung der Gewerkschaften hinauslaufen. Deshalb einige Bemerkungen über wahre und falsche Werksgemeinschaft.

Die Gemeinschaftsarbeit im Betrieb kann nur dann fruchtbar sein, wenn sie auf einer Anerkennung der Persönlichkeit des Arbeitnehmers beruht und sich auch jeder Einflußnahme auf die freie EntschlieÙung des Arbeitnehmers enthält. Es ist ganz natürlich, daß dann, wenn von Seiten der Betriebsleitung durch leiseren oder stärkeren Druck versucht wird, die Arbeiter in bestimmte, dem Arbeitgeber genehme Organisationen oder Bünde zu bekommen, keine Atmosphäre des Vertrauens und wirklicher Gemeinschaft aufkommen kann. Daß des weiteren, wenn diese Einflußnahme auf die im Betrieb Beschäftigten sich in ihrer Spitze gegen die Gewerkschaften richtet, sich die letzteren dann in Kampfstellung begeben, liegt auf der Hand. Schließlich ist ja auch damit, daß man die Arbeiter durch Anwendung von Druck, von den Gewerkschaften fernhält oder sogar Betriebseinrichtungen zu diesem Zweck benutzt, auf die Dauer nichts gewonnen. Mit Menschen, die um eines momentanen materiellen Vorteiles willen oder um Unannehmlichkeiten aus dem Wege zu gehen, sich fügen oder mitmachen, ist in schwierigen Lagen auch wenig zu machen und der Betrieb ebenfalls nicht auf die Höhe zu bringen. Oft sind gerade sie, wenn die Bande mal gelockert werden, diejenigen, die am wenigsten mit dem Betrieb innerlich verbunden sind. Die schwierigen Nachkriegs- und Revolutionsjahre haben für diese Behauptung schlüssige Beweise genug geliefert. Wahre Werksgemeinschaft muß also darauf gerichtet sein, die Arbeitnehmer innerlich mit dem Betrieb zu verbinden. Letzteres muß auch das Ziel jeder sozialen Betriebspolitik sein. Sie soll, wenn sie auf den Namen „sozial“ Anspruch machen will, die Wirkung haben, daß sie den Betriebsangehörigen in seiner Lage hebt und damit und dadurch auch dem Betrieb und den Betriebszwecken nutzt. Alle Maßnahmen und Einrichtungen, die der Betrieb trifft, müssen deshalb auch die Mitwirkung der Arbeitnehmer in sich schließen und geeignet sein, die Selbstverwaltung zu heben und zu steigern.

Allerdings kann es auch eine Betriebspolitik geben, die den Werksgedanken überspannt. Es gibt neben dem Werk, neben dem Betrieb für jeden Menschen Interessenkreise, die höchst wertvoll, ja ich möchte sagen, übergeordnet sind. Das sind vor allen Dingen Familie, Kirche, Nation. Nicht zuletzt nenne ich auch hier den Beruf des Menschen. Nun steht der Berufsgedanke nicht im Gegensatz zum Werk, der Beruf kann und soll im Werk gepflegt und entwickelt werden. Darum ist auch die berufliche und fachliche Ertüchtigung ein wesentlicher Bestandteil sozialer Betriebspolitik. Es ist bekannt, daß eine Reihe von Werken auf diesem Gebiete Vorzügliches leisten und hervorragende Einrichtungen dafür geschaffen haben. Nun ist aber der Beruf nicht an einen bestimmten Betrieb gebunden, und ich wage zu behaupten, daß, insbesondere bei

dem gelernten Arbeiter, der Berufsgedanke einen stärkeren Raum und Gefühlswert hat, als der Gedanke an den Betrieb. Allerdings — das gebe ich ohne weiteres zu — kann man beide nicht ganz voneinander trennen. Aber Sie werden mir zugeben, daß — um nur ein Beispiel zu nennen —, wenn ein Schlosser oder ein Schreiner aus Königsberg einen Schlosser oder einen Schreiner aus Köln trifft, sie miteinander der Gedanke verbindet, demselben Berufe anzugehören, trotzdem sie in verschiedenen Betrieben arbeiten. Es ist also in diesem Falle das Berufsgefühl, das hier besondere Saiten des Miteinanderverbundenseins anklingen läßt. An diese Dinge knüpft ja auch sehr stark die gewerkschaftliche Arbeit an, und besonders wir, als christlich-nationale Gewerkschaften, stellen den Berufsgedanken stark in den Mittelpunkt unserer gewerkschaftlichen Bestrebungen. Aber das bedeutet an sich keinen Gegensatz zu einer sozialen Betriebspolitik. Meine Bemerkungen sollten nur dartun, daß es wichtige und bedeutsame Lebens- und Interessenkreise neben dem Betrieb (zum Teil auch in Verbindung mit dem Betrieb) gibt und deswegen eine Überspannung des Werksgedankens auf Hemmungen stößt, die im letzten Grunde nur nachteilig wirken. Der Betrieb ist im allgemeinen gesprochen, eine Institution, die in einer Reihe von Punkten ein bestimmtes Eigenleben führen kann und führen muß; andererseits aber ist der Betrieb doch wieder nur bedingt eine Welt für sich, denn er hängt im großen und ganzen doch mit den Verhältnissen in dem betreffenden Gewerbe und den wirtschaftlichen Verhältnissen im allgemeinen zusammen. Er ist, wenn es sich nicht um ganz besondere und ausgesuchte Erzeugnisse, die er herstellt, handelt, kein Monopol in sich, sondern von der wirtschaftlichen Umwelt abhängig. Die soziale Betriebspolitik darf deshalb auch nicht ohne Rücksicht auf diese Zusammenhänge vorgehen. Täte sie es, dann bestände die Gefahr der Heranbildung einseitiger Werksmenschen, deren Blick sich verengt und den Zusammenhang mit dem großen Ganzen verliert.

Lassen Sie mich jetzt mehr im einzelnen auf die Mittel und Wege der sozialen Betriebspolitik, auf Möglichkeiten gemeinsamer Arbeit im Betrieb eingehen und zu Einzelfragen kurz Stellung nehmen. Ich fange mit der heikelsten und meist auch schwierigsten Frage, nämlich mit der Lohnfrage, an. Oft wird gesagt, daß die heutige tarifliche Lohnpolitik dem Betrieb keinerlei Spielraum zu eigener Gestaltung oder zu bestimmten Lohnabweichungen lasse. So ist die Sache denn doch nicht. Die Vorwürfe, daß die tarifliche Lohnpolitik der Gewerkschaften zu starr und zu schematisch sei und daß sie insbesondere auch die Erfassung der besonderen Rendite des einzelnen Betriebes nicht ermögliche, sind nicht neu. In Wirklichkeit liegt aber die Sache so, daß wir heute — mit und durch Tarife — im allgemeinen mehr Akkordarbeit haben als in der Vorkriegszeit. Die fast überall in den Tarifen vorgesehene Akkordarbeit läßt aber für die Lohngestaltung im Betriebe meistens sehr viel Spielraum. Nebenher will ich hier auch noch erwähnen, daß der Akkordlohn zugleich der beste Leistungslohn ist. Vielfach wird in der Öffentlichkeit mit Begriffen von Leistungslohn hantiert, die von Sachkenntnis wenig getrübt sind oder die Schlußfolgerung zulassen, als wenn durch die tarifliche Lohnreglung der Leistungslohn mehr oder minder ausgeschaltet wäre. Die Gewährung von Sonderprämien außer dem Akkordlohn ist etwas, was hier im einzelnen nicht besprochen werden kann und durchaus auch nicht immer im Interesse einer sozialen Betriebspolitik liegt. Vielfach haben solche Sonder-

zulagen nur den Zweck, quantitatssteigernd zu wirken, und sie beeinträchtigen die Qualität der Arbeit. Es gibt nur sehr wenige Betriebe, in denen auch für gute Qualitäten noch Sondervergütungen zu dem üblichen Akkord gegeben werden. Abgesehen aber hiervon, läßt auch die tarifliche Lohnregelung Spielraum für den einzelnen Betrieb. Insbesondere setzen ja die Tarife für die Lohngestaltung nach oben keine Schranken. Praktisch ist es aber vielfach so, daß viele Betriebe die Akkordlohnsatze köpfen bzw. kürzen, sobald die Arbeiterschaft mit dem Lohn über diejenige Grenze, die im Tarif gesichert ist, hinauskommt. Gewiß gibt es auch Betriebe, die in dieser Beziehung großzügiger verfahren und damit eine Quelle mancher Unzufriedenheit und Mibilligkeit beseitigen. Es muß zugegeben werden, daß einige Betriebe eine gewisse Sonderstellung in der Produktion und in der wirtschaftlichen Ergiebigkeit einnehmen. Die sogenannte Sonderrendite dieser Betriebe läßt sich auch tariftechnisch durch besondere Bestimmungen in den Tarifverträgen durchaus erfassen, insbesondere können „Kann-Vorschriften“ für betriebliche Zulagen usw. vereinbart werden. Die Hemmungen für solche betrieblichen Anpassungen liegen durchaus nicht oder vielleicht nicht einmal am meisten auf Arbeitnehmerseite. Abschließend möchte ich also sagen, daß in der Lohnfrage schon Bewegungsmöglichkeiten für den einzelnen Betrieb gegeben sind; es kommt nur darauf an, daß diese Möglichkeiten in sozialem Sinne gehandhabt werden.

Auch in bezug auf die Gestaltung der Arbeitszeit sind betriebliche Anpassungsmöglichkeiten gegeben. Daß allerdings in der Zeit der gegenwärtigen gewaltigen Arbeitslosigkeit und der Produktionssteigerung durch Rationalisierung hier und da die Frage aufgeworfen wird, ob denn nicht für manche Wirtschaftszweige der achtstündige Arbeitstag schon zu lang ist, dürfte zu verstehen sein. Es ist natürlich, daß angesichts der großen Arbeitslosigkeit und der starken Rationalisierung die Frage wieder stärker auftaucht, ob nicht die Produktion und die Produktionsmöglichkeiten weit stärker wachsen als der Konsum und die Konsummöglichkeiten. Die gesetzliche Regelung der Arbeitszeit sieht ausdrücklich tarifliche Anpassungen vor, und die Tarife ermöglichen auch wiederum betriebliche Anpassung. Allerdings soll im Falle der Mehrarbeit ein besonderer Zuschlag gezahlt werden. Diese Forderung ist auch durchaus berechtigt, denn sie trägt mit dazu bei, daß nur dann uberarbeit geleistet wird, wenn sie im Interesse des Betriebes unbedingt erforderlich ist. Allgemein möchte ich zu der Gestaltung der Arbeitszeit besonders im Zusammenhang mit der Bekämpfung, die eine verkürzte Arbeitszeit bei uns in Deutschland oft erfährt, noch sagen, daß ja auch das Ausland bei der Vorkriegsarbeitszeit nicht stehen geblieben ist. Einseitige Arbeitszeitverlängerungen bei uns in Deutschland würden das Ausland ebenfalls zu Verlängerungen veranlassen. Wir hatzen dann auch für unsere eigene Wirtschaft nichts gewonnen. Hinzu kommt, daß durch die Rationalisierung die Arbeitskraft ja auch viel stärker angespannt wird, als das früher der Fall war.

In diesem Zusammenhang ist vor allen Dingen auch das Betriebsratengesetz zu erwähnen. Leider wird das Betriebsratengesetz vielfach nur als eine soziale Institution, die mehr oder minder Kampfcharakter hat, aufgefaßt. In Wirklichkeit bietet aber das Betriebsratengesetz große Möglichkeiten zu einer sozialen Betriebspolitik, und zwar nach einer zweifachen Richtung hin: sowohl nach der wirtschaftlichen wie auch nach der rein sozialen. Das Betriebsratengesetz soll,

neben der Wahrnehmung der gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen der Arbeitnehmer, auch zur Unterstützung des Arbeitgebers in der Erfüllung der Betriebszwecke dienen. So ist ja auch im Betriebsrätegesetz als Aufgabe des Betriebsrats vorgesehen, daß er die Betriebsleitung durch Rat unterstützen soll, um dadurch mit ihr für einen möglichst hohen Stand und für möglichste Wirtschaftlichkeit der Betriebsleistungen zu sorgen. Er soll des weiteren in Betrieben mit wirtschaftlichen Zwecken an der Einführung neuer Arbeitsmethoden fördernd mitarbeiten. Ich erinnere hier ferner an den vierteljährlichen Bericht, den der Arbeitgeber über die Lage und den Gang des Unternehmens und des Gewerbes im allgemeinen und über die Leistungen des Betriebes dem Betriebsrat zu erstatten hat. An der Aufzählung dieser Aufgaben und Rechte des Betriebsrats sieht man schon, daß das Betriebsrätegesetz durchaus nicht so gedacht ist, daß der Betriebsrat nur sozialer Gegenspieler dem Arbeitgeber gegenüber sein soll, sondern daß die Institution der Betriebsräte mit dazu dienen soll, die Produktivität des Unternehmens und die Gemeinschaftsarbeit im Betrieb zu erhöhen.

Die mehr rein soziale Seite des Betriebsrätegesetzes gibt ebenfalls Möglichkeiten zu einer sozialen Betriebspolitik. Die Beschwerden, die der Betriebsrat entgegenzunehmen hat und auf deren Abstellung er in gemeinsamer Verhandlung mit dem Arbeitgeber hinwirken soll, ferner das Mitwirkungsrecht, das dem Betriebsrat dann zufällt, wenn infolge von Erweiterung, Einschränkung oder Stilllegung des Betriebes die Entlassung einer größeren Zahl von Arbeitnehmern erforderlich wird, können je nachdem wie das Verhältnis zwischen beiden im Betriebe ist und wie diese Dinge praktisch gehandhabt werden, zu einem vertrauensvollen Handinhandarbeiten führen. Sehr wichtig ist auch die dem Betriebsrat zustehende Mitwirkung bei der Bekämpfung der Unfall- und Gesundheitsgefahren, sodann die Mitwirkung in der Verwaltung von Pensionskassen und sonstiger Wohlfahrtseinrichtungen. So gibt also das Betriebsrätegesetz große Möglichkeiten zu einer sozialen Betriebspolitik, besonders dann, wenn auch von Seiten des Werkes der Wille besteht, aus dem Gesetz durch gemeinsame Arbeit etwas zu machen. Zeitweilige Betriebsstillegungen zu dem Zweck, die Betriebsratsmitglieder los zu werden, oder bei der Wiedereröffnung des Betriebes einen Teil der älteren Arbeiter nicht wieder einzustellen, sind natürlich das Gegenteil von sozialer Betriebspolitik. Wir konnten vor kurzem auf ein zehnjähriges Bestehen des Betriebsrätegesetzes zurückblicken. Die Erhebungen einiger unserer Verbände zeigen, daß eine sehr große Anzahl von Arbeitern seit Bestehen des Gesetzes dem Betriebsrat angehören. Ich glaube, daß man diese Tatsache als einen Beweis dafür ansehen kann, daß diese Betriebsräte sich sowohl das Vertrauen der Arbeiterschaft wie auch der Arbeitgeber erworben haben.

Vielleicht wäre in diesem Zusammenhang auch noch einiges über die Frage der Gewinnbeteiligung zu sagen. Die betriebliche Gewinnbeteiligung — und das gilt im weiteren Sinne auch für alle Werkseinrichtungen — darf nicht dahin führen, daß die Arbeiter in ihrem regelmäßigen Lohn geschmälert werden. Sie darf des weiteren — und das gilt ebenfalls für alle sonstigen Werkseinrichtungen — den Arbeiter nicht so binden, daß eine Schädigung für ihn entsteht, wenn er den Betrieb wechseln will oder wechseln muß. Allgemein möchte ich zu der Frage der betrieblichen Gewinnbeteiligung noch sagen, daß doch schließlich für den Arbeiter die Erreichung eines möglichst hohen Lohnes das Primäre bleibt. Wenn

wir bedenken, daß noch im Jahre 1926 von $23\frac{1}{4}$ Millionen Lohn- und Gehaltsempfängern 10,39 Millionen keinerlei steuerpflichtiges Einkommen hatten (also nur 1200 RM. und darunter jährlich verdienten), so zeigt das, wie gewaltig niedrig für erhebliche Arbeiterschichten das Lohnniveau noch ist. Auch die Beitragsleistung zur Invalidenversicherung gewährt einen lehrreichen Einblick in die Einkommensverhältnisse der Arbeiterschaft: Von 14 737 802 Versicherten leisteten im vorigen Jahre 3,7% Wochenbeiträge in der Lohnklasse bis zu 6 RM., 12,4% in der Lohnklasse von 6—12 RM., 16,8% in der Lohnklasse von 12—18 RM., 13,1% in der Lohnklasse von 18—24 RM., 9% in der Lohnklasse von 24—30 RM., 8,1% in der Lohnklasse von 30—36 RM. und 36,9% verdienten 36 RM. und mehr wöchentlich. Wir sehen also, daß sogar über die Hälfte aller in der Invalidenversicherung versicherten Arbeiter unter 30 RM. pro Woche verdient. Daß unter diesen Umständen die Lohnfrage nicht nur rein gefühlsmäßig, sondern auch tatsächlich eine primäre Frage ist, liegt auf der Hand. Man redet soviel davon, daß der deutsche Arbeiter mehr zu Eigentum kommen müsse. Das ist auch unbedingt notwendig. Aber ist nicht — im allgemeinen gesehen — angesichts der tatsächlichen Verhältnisse auch die Frage berechtigt, wie denn bei den bestehenden Löhnen, die vielfach nicht mal dazu reichen, daß der Arbeiter auch nur für eine sehr kleine und sehr bescheidene Wohnung die Miete aufbringt, die Basis gegeben sein soll, zwecks Erwerbes eines Eigenheims vom Lohn wesentlich zurückzulegen, oder um zu einem besonderen Sparguthaben zu kommen. Erst wenn der Lohn auch wirklich so ist, daß dem Arbeiter die Möglichkeit gegeben ist, zurücklegen zu können, ist die beste Voraussetzung für individuellen Besitz und für Besitzbeteiligung geschaffen. So spielt also neben allem anderen die Lohnfrage nach wie vor für eine soziale Betriebspolitik eine sehr große Rolle.

Die Praktizierung einer sozialen Betriebspolitik hat, wie im vorhergehenden Kapitel gezeigt, manche Möglichkeiten, sie stößt aber auch auf natürliche Grenzen und Hemmungen.

Die Verbindung der Arbeiterschaft mit dem Betrieb setzt eine seelische Verbindung mit der Arbeit selbst voraus. Nun wird in der heutigen Zeit viel von der Entseelung der Arbeit und davon geredet, daß wirkliche Arbeitsfreude bei der heutigen Arbeitsteilung und Arbeitsweise nicht aufkommen könne. Wie ist es damit? Unsere Gewerkschaftsrichtung hat auf dem im Jahre 1926 in Dortmund stattgefundenen Kongreß des Gesamtverbandes der christlichen Gewerkschaften Deutschlands unter anderem auch zu dieser Frage Stellung genommen. Es wurde damals von dem Referenten Dr. Röhr ausgeführt:

„Die Frage ist: Verkümmert die heutige Arbeitsweise die Seele der Arbeiter mehr als früher? Dies wird von vielen mit dem Hinweis auf Arbeitstempo und Arbeitsweise, insbesondere mit dem Hinweis auf die Gleichförmigkeit und Eintönigkeit der Arbeit infolge der durch die Maschine bedingten Arbeitsteilung behauptet. Da ist nun folgendes zu bedenken: erstens gibt es noch Millionen von Arbeitsverhältnissen, in denen die Arbeiten nicht bis zur Gleichförmigkeit der Handgriffe und zur Eintönigkeit der Empfindung zerlegt wird. Zweitens: In weiteren Millionen von Arbeitsverhältnissen ist die Maschine willkommene Erleichterung der Arbeit. Drittens: In Hunderttausenden von Arbeitsverhältnissen stellt der Umgang mit Maschinen hohe Anforderungen an Geist und Seele. Viertens: Monotone Arbeitsverhältnisse gibt es vielleicht 10 Prozent. Fünftens: Manche Arbeit war auch früher monoton und wird es bleiben. Sechstens: Manche Menschen lieben einförmige Verrichtungen, weil anstrengende Vielseitigkeit ihnen nicht entspricht, zum Teil aber auch, weil sie ihre Gedanken dabei frei gehen lassen können. Siebentens: Eintönige Arbeit wird lustbetont, wenn sie im

rhythmischen Zusammenklang mit den Arbeitskollegen vor sich geht und die Arbeiterschaft sieht, daß sie „etwas vor sich bringt“. Achtens: Der tiefste Wert der Arbeit liegt in dem Geiste, in welchem sie verrichtet wird, nicht in der geistigen Anregung, die sie bietet (man denke an die Krankenpflegerinnen). Neuntens: Für die subjektive Schätzung der Arbeit ist auch ihre Entlohnung und die Möglichkeit einer das Leben und die Familie des Arbeiters fördernden Verwendung dieser Entlohnung hoch bedeutsam. Zehntens: Ernsthafter Arbeit haftet immer auch Mühsal an. Wir wollen tun, was wir können, uns jegliche Arbeit so angenehm und beseelend als möglich zu machen, aber wir wollen nicht, daß irgend einem Arbeiter seine Arbeit von irgendwelchem Intellektuellen durch Rede und Schrift dadurch verleidet wird, daß sie ihn entseele.“

Das, was vor mehr als drei Jahren auf unserem Kongreß zu dieser Frage gesagt wurde, wird man auch heute noch unterschreiben können. Nun spielt hier ja die Frage der Stellung zur Arbeit überhaupt hinein. Derjenige, dem die Arbeit nur Mühe und Last ist, wird schwer ein seelisches Verhältnis zu ihr finden. Arbeit ist Dienst an der Gemeinschaft, und Beruf (besonders im Sinne christlicher Gedankengänge) ist auch ein Berufensein vom Schöpfer, an der Stelle, wo man steht, das Höchste und Beste im Dienste der Gemeinschaft zu leisten und zu geben.

Einleitend ist bereits hervorgehoben worden, daß soziale Gemeinschaftsgesinnung Voraussetzung für eine wirksame soziale Betriebspolitik ist. An dieser Gemeinschaftsgesinnung fehlt es leider weithin. Wir hören jetzt die Klagen über den schlechten Stand der Wirtschaft. In Zeitungen und Zeitschriften wird betont, daß die sozialen Abgaben eingeschränkt werden müßten. Das in einer Zeit, wo die Arbeitslosenunterstützung durchschnittlich pro Woche höchstens 13—14 RM. für eine erwachsene ledige Person beträgt und mit allen Familienzuschlägen für eine Familie durchschnittlich höchstens 22—23 RM. erreicht; in einer Zeit, wo die durchschnittliche Höhe der Invalidenrente 40—45 RM. pro Monat beträgt. Dabei stößt man in dieser Zeit der großen Arbeitslosigkeit in manchen Kreisen auf einen hemmungslosen Luxus; ein rauschendes, kostspieliges Fest, worüber manche Zeitungen groß berichten, löst das andere ab. Der am meisten im Schatten des Lebens stehende Teil unseres Volkes und insbesondere auch ein sehr großer Teil der Arbeitslosen, liest und hört die Kritik an den sozialen Ausgaben für die Ärmsten der Armen; aber er sit auch empfindlich genug, davon beeindruckt zu sein, daß man sich weniger gegen die unendlich höheren Ausgaben für Pensionen anderer Volksschichten und gegen hohe Gehälter und Bezüge anderer Volkskreise wendet.

Hier liegen wohl die größten Hemmungen für wirkliche Gemeinschaftsarbeit. Ist schon die Lage wirklich ernst und schwer, dann entspricht es dem Gedanken wahrer Gemeinschaft, daß alle mittragen und mithelfen.

Je schwieriger aber die gegenwärtigen Verhältnisse sind, um so verdienstvoller und größer ist die Aufgabe, daran zu arbeiten, daß das Gemeinschaftsleben ein vollkommeneres und mehr auf sozialer Gemeinschaftsgesinnung beruhendes werde. Unter diesem Gesichtspunkt betrachtet, ist auch die soziale Betriebspolitik, die auf ehrlicher, den Arbeitnehmer als gleichwertigen Menschen und Wirtschaftsfaktor wertender sozialer Gesinnung beruht, ein wertvolles Mittel, den Gemeinschaftsgedanken zu fördern und die Produktivität und den Fortschritt zu steigern. Solche Betriebspolitik dient zugleich auch dem Volksganzen.

Betriebsrat und soziale Betriebspolitik.

Von E. Lübke,

Vorsitzender des Gesamtbetriebsrates der Siemens-Schuckert-Werke, Berlin.

Zehn Jahre mußten seit Inkrafttreten des Betriebsrätegesetzes verfließen, ehe die Möglichkeit vorhanden war, daß ein Mitglied einer Betriebsvertretung hier aus der Praxis für die Praxis zu Ihnen reden kann. In diesen zehn Jahren ist über dieses Gesetz von beiden Seiten unendlich viel geschrieben und gesprochen worden, meist aber vom theoretischen Standpunkt aus. Ich habe es daher begrüßt, daß die Aufforderung an mich erging, in Ihrem Kreise vom praktischen Standpunkt aus einiges über das Fühlen und Denken der Betriebsvertretungen sagen zu dürfen. Denn allzu oft haben wir in all den Jahren feststellen müssen, daß gerade die jungen Leute, die von der Schule kamen, von den arbeitsrechtlichen Grundlagen in der Praxis fast gar keine Ahnung haben. Für die andern Damen und Herren, die aus der Praxis oder aus dem Berufsleben kommen, wird vieles dabei vielleicht nichts Neues sein, sie werden manches davon schon selbst empfunden haben, aber dann wird es ihnen bestimmt eine gewisse Befriedigung verschaffen, wenn sie es aus dem Munde eines Praktikers bestätigt hören, und ich darf die Hoffnung haben, daß sie in ihrer praktischen Arbeit in Betrieben und ihrer Zusammenarbeit mit Betriebsvertretungen sich dann manchmal an meine Ausführungen erinnern.

Auf den Bekanntmachungen für diesen heutigen Vortrag sehen Sie mich als Vorsitzenden des Gesamtbetriebsrates der Großberliner Werke des Siemenskonzerns bezeichnet. Diese Bezeichnung ist nicht falsch. Ich möchte aber doch ausdrücklich darauf hinweisen, daß ich nicht nur in dieser Eigenschaft heute hier spreche, sondern auch als Mitglied der verschiedensten Körperschaften der freigewerkschaftlichen Betriebsrätebewegung spreche. Ich bin jahrelang Vorsitzender des Betriebsräteausschusses der Berliner Gewerkschaftskommission gewesen und habe in dieser Eigenschaft sehr viel Material über die Stellung der Betriebsvertretungen in den verschiedensten Betrieben zu Gesicht bekommen, und deshalb muß ich Sie bitten, das, was ich Ihnen heute hier sage, nicht etwa nur als Material aus der Betriebsrätebewegung des Siemenskonzerns zu nehmen und vielleicht die Siemensfirmen als den Sündenbock vom Arbeitgeberlager anzusehen.

Auf eines möchte ich eingangs hinweisen, wenn es in der deutschen Wirtschaft so aussehen würde, wie Herr Arnhold es wünscht, dann brauchte ich nicht hier zu stehen und etwas über die Sorgen und Beschwerden der im Betriebe Arbeitenden zu sagen, denn dann würde ja in ihnen eitel Lust und Freude sein. Daß es aber auch bei Erfüllung aller Forderungen, die Herr Arnhold an die deutschen Wirtschaftsführer stellt, wahrscheinlich nicht so werden wird, dafür bürgt mir das, was Herr Arnhold erst entdeckt hat, als er ein paar Arbeiter vollkommen aus dem Betriebsleben herausgelöst und acht Tage als Mensch unter Menschen mit ihnen gelebt hat. Es ist ja das, was wir als Vertreter der Arbeitnehmer immer wieder

behaupten, daß der Arbeitgeber, der in der Fabrik nur seine Arbeiter sieht, nicht weiß, daß diese Arbeiter auch noch Menschen sind, und zwar Menschen mit pulsierendem Blut und mit all ihrem lebendigem Denken und Fühlen.

Und wenn dann Herr Arnhold in seinem Vortrage ganz über das Problem „Kapital und Arbeit“ hinweggegangen ist, als wenn es nicht existiere, dann weiß ich nicht recht, wie die Führer, die er erzielt, mit diesen Problemen in der Wirklichkeit fertig werden sollen.

Damit, daß er forsche Kerls erzieht, scheint mir das Problem nicht gelöst zu sein, denn allzu leicht kommen diese forschen Kerls in die Versuchung, die Industrie kommandieren zu wollen. Damit werden sie nun allerdings in der Industrie vielleicht manchmal einen Augenblickserfolg erringen, auf die Dauer aber werden sie damit Schiffbruch erleiden.

Ich will gern Herrn Arnhold bestätigen, daß die Arbeitnehmer im allgemeinen einen Chef, der weiß, was er will, lieber sehen, als einen schwankenden Charakter, aber dieser Chef muß auch all die andern Voraussetzungen erfüllen, die er an einen idealen Führer gestellt hat. Und daß das nicht so leicht ist, sehen wir ja an unserer heutigen Wirtschaftslage, denn er selbst beklagt sich ja darüber, daß uns diese Führer eben fehlen. Und nun gestatten Sie mir auch einige Ausführungen zu dem Referat, das Herr Dr. Schenz hier gehalten hat, zu machen.

Wer gestern hier Herrn Dr. Schenz gehört hat, hat sicher mit mir die Überzeugung gewonnen, daß ein Arbeitgeber spricht, der aus tiefster, innerlicher Überzeugung heraus für seine Arbeitnehmer das Beste will und auf verschiedenen Wegen versucht hat, dies zu erreichen. Wenn er nun von den großen Erfolgen seiner Werksgemeinschaft berichtet, so möchte ich Ihnen doch sagen, daß das, was unter sehr glücklichen Umständen vielleicht in Lörrach sich für beide Teile als günstig ausgewirkt hat, auf die gesamte deutsche Wirtschaft übertragen einfach undurchführbar ist. Wenn es so leicht möglich wäre, die Lage der Arbeiterschaft in einem solchen Ausmaße zu verbessern, daß ihnen eine 50%ige Lohn- und Gehaltserhöhung sofort in den Schoß fallen würde, ganz abgesehen von all den andern ideellen Vorteilen, die uns Herr Dr. Schenz hier so überzeugend vorgetragen hat, dann müßten die Arbeitnehmer doch geradezu hirnverbrannt sein, wenn sie nicht mit beiden Händen zufassen würden und Werksgemeinschaften bildeten. Ich will auf die Einzelheiten gar nicht eingehen, kann mich allerdings der einen Frage nicht enthalten: Warum hat Herr Dr. Schenz nicht die Möglichkeit ausgenutzt, auch in seinem Betriebe 53 Stunden arbeiten zu lassen, wenn seine gesamte Konkurrenz 53 Stunden arbeitet und er hier erklärt hat, nur durch das Arbeitszeitnotgesetz wäre er gezwungen worden, eine Preiserhöhung seiner Fabrikate vorzunehmen. Es hätte mich weiter interessiert, ob Herr Dr. Schenz in keiner Weise irgendeinem Preiskartell angehört, sondern ob er auch da als Außenseiter die Preise infolge der gesteigerten Leistungen seiner Arbeiterschaft gesenkt habe. Und gerade in dem Zusammenhange wäre es sehr wichtig gewesen, wenn Herr Dr. Schenz sich über die Kämpfe, die er mit seinen eigenen Klassenossen ganz zweifellos hat durchkämpfen müssen, hier etwas Näheres gesagt hätte. Ich weiß nicht, ob er daran glaubt, daß er den Kampf mit seinen Zielen gegen erhebliche Teile des gesamten deutschen Unternehmertums mit Erfolg hätte führen können. Ich möchte den Ausführungen des Herrn Dr. Schenz als Gegenpol die Ausführungen des Herrn Dr. Schomerus entgegenhalten, der im

Effekt das gleiche zum Ausdruck gebracht hat, wie Herr Dr. Schenz, aber von einer ganz anderen Warte aus und immer und immer wieder getragen von dem Gedanken, seinen Arbeitnehmern verbrieft Rechte auf solche Sozialeinrichtungen zu gewähren, während bei Herrn Dr. Schenz doch immer hindurchgeklungen hat, man darf die Freiwilligkeit der Unternehmer nicht durch die Zwangsmittel des Staates in irgendwelche Bahnen zwingen wollen.

Vor einer Auffassung möchte ich allerdings unsere Jugend, die in das Berufsleben erst eintreten will, bewahren, nämlich der, daß die Wirklichkeit irgendwie romantisch sei. Das Berufsleben kennt keine Romantik, sondern nur eine sehr starke Realität. Wenn ich Ihnen dies hier sage, so ist das kein ungesunder Pessimismus, sondern es ist nur der Versuch, Ihnen ein objektives Bild von den Dingen zu geben, die Sie erwarten, wenn Sie in das Berufsleben eintreten, damit Sie keine allzu großen Enttäuschungen erleben.

Und nun gestatten Sie mir, auf die Betriebsrätetätigkeit einzugehen.

Für die Arbeit der Betriebsvertretungen ist die Entwicklung, die zur Schaffung des Betriebsrätegesetzes geführt hat, nicht ohne Bedeutung. Als im November 1918 die Arbeiterräte die gesamte politische Macht in den Händen hatten, entstand der Kampftruf „Alle Macht den Arbeiterräten“, und selbst nachdem die Verfassung in Weimar verabschiedet war, erhielt sich in der Arbeiterschaft dieser Kampftruf aufrecht, um so mehr, als politisch die Auffassung von einem großen Teil der deutschen Bevölkerung vertreten wurde, daß die Sozialisierung marschiere. Das Betriebsrätegesetz sollte den Rätegedanken gesetzlich verankern. Das Betriebsrätegesetz enthält deshalb auch in seinem Kern Bestimmungen, die bis zum Jahre 1918 in der Arbeitsrechtspraxis unbekannt waren. Ich greife als Hauptargument die Bestimmungen über die Mitwirkung heraus, denn gerade diese Bestimmungen sind es ja, die für das heutige Thema von besonderer Bedeutung sind. Aber in den zehn Jahren des Bestehens des Gesetzes und der in dieser Zeit entstandenen Judikatur ist eine Abgrenzung und genaue Definierung des Begriffs „Mitwirkung“ nicht zu erzielen gewesen.

Allerdings hat dieser Begriff in der Praxis auch seitens der Arbeitgeber eine gewisse Wandlung seit den ersten Kampffahren erfahren, denn ich glaube, in den größeren, gut geleiteten Betrieben würde das heute nicht mehr vorkommen, was in den ersten Jahren passiert ist. Mir ist z. B. mitgeteilt worden, daß man bei einer der ersten Auseinandersetzungen über die Frage, wie weit eine Firmenleitung der Betriebsvertretung das Mitwirkungsrecht in den verschiedensten Arbeitsgebieten einräumen wolle, der Betriebsvertretung geantwortet worden ist, jawohl, Sie können mitwirken bei der Säuglingsfürsorge und in der Bibliothek. Dieses kurze Beispiel dürfte aber wohl auch illustrieren, in welcher Weise sich die Arbeit der Betriebsvertretungen in dem ersten Teil dieser zehn Jahre vollzogen hat.

Da das Betriebsrätegesetz das Produkt eines politischen Kampfes war und in einer Zeit abgeschlossen wurde, die absolut noch nicht frei war von politischen Kämpfen, war es klar, daß die Körperschaften, die berufen waren, die neuen gesetzlichen Bestimmungen in der Praxis zu erfüllen, oft in diametralem Gegensatz und in scharfen Kämpfen sich gegenüberstanden.

Die Arbeitnehmer, die in dem Betriebsrätegesetz nicht die Erfüllung der gestellten Forderungen sahen, sondern die ein Zurückschrauben der Rechte der bis

dahin noch bestehenden politischen Arbeiterräte fanden, bemühten sich, durch die Auslegung des Gesetzes diesem einen erweiterten Rahmen zu geben. Die Arbeitgeber dagegen, die mit einem größeren Entfernen von der revolutionären Welle eine Beruhigung der Bevölkerung kommen sahen, setzten dem Bestreben der Arbeiterschaft auf Erweiterung der gesetzlichen Rechte den stärksten Widerstand entgegen und suchten darüber hinaus durch geschickte juristische Auslegung der gesetzlichen Bestimmungen die Rechte der Betriebsvertretungen auf ein Mindestmaß zu beschränken.

Daß in einer solchen Atmosphäre irgendein Vertrauensverhältnis, wie es eigentlich dem ganzen Sinne des Betriebsrätegesetzes entspricht, nicht entstehen konnte, war letzten Endes eine Selbstverständlichkeit. Wenn trotzdem in diesen Jahren zähen Kampfes die deutsche Wirtschaft einen ungeahnten Aufstieg genommen hat, der die Bewunderung der gesamten Welt erregt, dann muß an dieser Stelle beim zehnjährigen Jubiläum des Bestehens des Betriebsrätegesetzes einmal festgelegt werden, daß letzten Endes die vernünftige Einstellung der Führer und nicht zuletzt der Arbeiterschaft selbst einen großen Anteil an diesem Aufblühen der deutschen Wirtschaft zu verzeichnen hat.

Der Betriebsrat wird zur Wahrnehmung der gemeinsamen Interessen der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber gegenüber und zur Unterstützung des Arbeitgebers in der Erfüllung der Betriebszwecke errichtet. Gleich im ersten Paragraphen des Gesetzes werden hier an die Organe der Betriebsvertretungen zwei Aufgaben gestellt, die an sich schon ein außerordentliches Maß von Umsicht, Erfahrungen und taktischem Geschick erfordern, wenn sie überhaupt jemals erfüllt werden sollen. Wie schwierig für die Betriebsvertretungen die Erfüllung aber erst wird, wenn die vorher geschilderte Kampfstellung besteht, ist verständlich.

Meine Damen und Herren! Ich habe Ihnen bisher die Gründe auseinandergesetzt, warum eine Mißtrauensstimmung zwischen den Beteiligten besteht, die leider die positiven Kräfte, die aus der Arbeitnehmerschaft herauskommen, vernichtet, anstatt sie zum Aufbau zu benutzen zum Wohle des Volksganzen. Und nun höre ich schon die Stimmen aus dem Arbeitgeberlager, die da lauten: wir sind bereit, aber Ihr müßt uns erst beweisen, daß Ihr des Vertrauens wert seit und solange Ihr als Mitglieder der Gewerkschaften, die den Klassenkampf auf ihre Fahnen geschrieben haben, uns gegenübersteht, können wir Euch nicht trauen. So allerdings ist diese Frage nicht zu lösen.

Zweifellos erfolgen die Wahlen der Betriebsvertretungen unter politischen Gesichtspunkten, und gerade in diesem Jahre erleben wir ja mehr als zuvor den Versuch, die Betriebsrätewahlen zu einem politischen Ereignis abzustempeln.

Es ist recht interessant und ich möchte darauf hingewiesen haben, daß eigentlich die Betriebsrätewahlen zu einem Prüfstein werden könnten für das Problem „Personenwahlen oder Parteilistenwahlen“. In den Betrieben sind die führenden Mitglieder der Betriebsvertretungen den Wählern viel mehr bekannt, als die Mitglieder der politischen Vertretungen bei dem Parteilistenwahlsystem in ihrem zuständigen Wahlkörper. Man könnte ja nun beobachten, ob dieses persönliche Kennen einen Einfluß auf das Wahlergebnis ausübt oder nicht. Aber es würde einen Abend allein ausfüllen, wenn ich über die zu betrachtenden Voraussetzungen einer Auswertung dieses Problems eingehen wollte, und ich gebe Ihnen hier nur einige Zahlen an:

Von den zur Zeit in einem Gesamtbetriebsrat amtierenden Mitgliedern sind in der Betriebsvertretung überhaupt ununterbrochen tätig:

seit: 1920	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927	1928	1929
10	2	2	1	4	4	1	3	1	2

Ich kehre zurück zur Betriebsrätewahl. Wenn auch der Betriebsrat auf Grund politischer oder gewerkschaftlicher Listen, die ja heute auch mehr oder weniger politische Richtungen vertreten, gewählt wird, so hat er doch nach der Wahl die Interessen der gesamten Belegschaft zu vertreten und er vertritt sie auch, und zwar je nach seiner Veranlagung mit mehr oder weniger Temperament. Zweifellos läßt sich nicht bestreiten, daß es dabei auch heute noch vorkommt, daß ein Teil der Betriebsvertretungsmitglieder bei seiner amtlichen Tätigkeit seinem Klassenkampfstandpunkt Ausdruck gibt. Aber ich möchte einmal in diesem Kreise an die Beteiligten die Frage richten, ob in dieser Beziehung in den zehn Jahren des Bestehens des Betriebsrätegesetzes nicht ein gewaltiger Wechsel in der Art der Betätigung der Betriebsvertretungen eingetreten ist. Die Mehrzahl der Betriebsräte hat ohne Zweifel erkannt, daß das Betriebsrätegesetz nicht der Kampfboden ist zur Durchsetzung irgendwelcher Klassenkampforderungen, und aus langjähriger Erfahrung heraus behaupte ich, daß auch die radikalen Parteien in den letzten Jahren einsehen mußten, daß ihre Bemühungen, ihre Anhänger in den Betriebsvertretungen in nennenswertem Maße als Kampfinstrumente benutzen zu können, an den realen Tatsachen gescheitert sind. Die Mitglieder der Betriebsvertretungen sind nicht immun und sie haben daher die Verantwortung für ihre Handlungen zu tragen. Daher sind auch die Mitglieder der Betriebsvertretungen nicht mehr ohne weiteres bereit, für irgendeine Parole ihre Stellung aufs Spiel zu setzen. Wenn man die Dinge von diesem Gesichtspunkt aus betrachtet, dann wird natürlich klar, warum radikale Arbeiterparteien bei den diesjährigen Wahlen ganz im Gegensatz zu früher, dazu übergehen, junge Arbeitnehmer, oder aber zum mindesten solche, die nach keiner Richtung hin gebunden sind, in die Betriebsvertretungen hineinzuwählen, weil sie glauben, daß diese dann ihren Parolen blindlings folgen werden.

Die Mehrzahl der Betriebsräte hat erkannt, daß das Betriebsrätegesetz nicht der Boden ist, auf dem die Klassenkämpfe ausgetragen werden, wenn es vielleicht bei der Schaffung desselben auch viele gewünscht haben. Sie haben aber erkannt, daß neben den parteipolitischen Kämpfen, die draußen toben und die Erfolge und Verbesserungen für die Lage der Arbeitnehmer bringen sollen, daß neben diesen Kämpfen, die oftmals erst in weiter Zukunft ausgetragen werden oder in weiter Zukunft erst Erfolge zeitigen, doch in der Gegenwart Menschen leben, mit ihren vielseitigen großen und kleinen Sorgen, die behoben werden sollen und die auch oftmals gerade durch die Tätigkeit der Betriebsvertretungen behoben werden können, und das ist der Grund, warum Betriebsräte in ihrer amtlichen Stellung positive, soziale Betriebspolitik treiben können und auch treiben wollen.

Ob sie darüber hinaus in ihrer außerdienstlichen Tätigkeit Mitglieder irgendeiner Partei oder Berufsorganisation sind, kann wohl in ihrer amtlichen Eigenschaft manchmal die Einstellung zu irgendwelchen grundsätzlichen Fragen beeinflussen und bestimmen. Solange diese Tätigkeit aber im Rahmen unserer geltenden Verfassung ihren Niederschlag findet, z. B. im Artikel 165 der Reichsverfassung, wird zweifellos niemand den Betriebsvertretungsmitgliedern irgend-

einen Vorwurf machen können, und damit lassen Sie mich nun in das Gebiet der sozialen Betriebspolitik eintreten. Zunächst eins, auf dem Gebiete der Vierteljahresberichterstattung, Bilanzerläuterung und ähnliches, gehe ich in meinem Vortrage nicht ein, da ich diese Gebiete nicht als unter soziale Betriebspolitik fallend betrachte.

Wenn von sozialer Betriebspolitik die Rede ist, dann meine Damen und Herren bitte ich Sie, dringend darauf zu achten, daß soziale Betriebspolitik nicht unter dem Gesichtspunkt gemacht wird, daß man von der Arbeitnehmerschaft dafür einen besonderen Dank ernten möchte. Die soziale Betriebspolitik gehört im Zeitalter der rationalisierten Arbeitsmethode ganz unzweifelhaft zu den Betriebsnotwendigkeiten und Sie werden nie einem Arbeitnehmer klar machen können, daß das, was ihm in irgendeiner Notlage von einem Direktor oder von der Firmenleitung zugewiesen worden ist, aus den persönlichen Mitteln des Direktors oder Mitgliedes der Betriebsleitung kommt, sondern jeder Arbeitnehmer weiß, daß das aus dem Gesamtertragnis des Betriebes stammt. Diese Wahrheit sollte zu einer Binsenwahrheit für alle zukünftigen Führer werden, dann wird die Enttäuschung ausbleiben, die mancher Führer dabei empfindet, wenn er für die Arbeitnehmer irgend etwas getan hat und diese sich nicht besonders bei ihm dafür bedanken.

Ich darf zunächst auf das vitalste Gebiet der sozialen Betriebspolitik eingehen, das Gebiet der Fürsorge für die Notlage der Arbeitnehmerschaft, ob sie nun verschuldet oder unverschuldet ist. In allen größeren Betrieben existieren die verschiedensten Arten von Fürsorgeeinrichtungen. Diese Einrichtungen sind zweifellos in vielen Fällen gegründet worden zur Behebung des Notstandes. In vielen Fällen sind sie aber auch bestimmt gegründet worden als Mittel zum Zweck und auch da, wo dies nicht die Absicht war, erfüllten sie indirekt einen Zweck, nämlich den, eine gewisse Gebundenheit an den Betrieb zu erreichen.

Auch die Arbeitnehmerschaft hat aus dieser Gebundenheit an den Betrieb oft ansehnliche Vorteile. Aber wesentlich werden diese Vorteile erst für die Arbeitnehmerschaft, wenn diese Gebundenheit auch in Krisenzeiten gilt.

Auch in Zeiten der technischen Umorganisation sehen die Arbeitnehmer eine solche Gebundenheit an den Betrieb sehr gern, denn leider kommt es nur allzu oft vor, daß bei der Umorganisation ein neuer Führer diese Umorganisation übernimmt, der meist kein Interesse und auch keine Zeit dazu hat, die nach einem ganz anderen Schema eingearbeiteten alten Kräfte umzustellen. So wird er leicht kurzerhand bereit sein, unter die Gebundenheit an den Betrieb einen Strich zu machen und diese Kräfte freizugeben. Gerade in unseren modernen Großbetrieben, die in der jetzigen Zeit alle Augenblicke umgestaltet werden, haben dann die Arbeiten der sozialen Betriebspolitik meist sehr enge Grenzen, und es war mir deshalb sehr interessant zu hören, daß ein Unternehmen, wie die Zeißwerke, doch noch rentabel ist und Überschüsse abwirft, selbst wenn es sich freiwillig so stark an seine Arbeitnehmer bindet und trotzdem doch auch die moderne Umstellung in vielen Zweigen des Betriebes durchmachen muß.

Soweit Pensionen oder Altersversorgung in einzelnen Betrieben in Frage kommen, darf ich zunächst auf den Standpunkt aller Gewerkschaften verweisen, daß die ausreichende Fürsorge für das Alter durch entsprechende Pensionen oder Renten Sache des Staates sein muß und nicht einzelner Unternehmungen. Daß dieser Standpunkt richtig ist, erweist sich gerade im Zeitalter der Rationalisierung

ganz eindeutig. Die Privatunternehmungen kommen in rationalisierten Betrieben oft gar nicht daran vorbei, freiwerdende Arbeitskräfte oftmals auch, wenn sie 15 und 20 Jahre und noch länger in einem Betrieb tätig waren, zu entlassen. Die Entlassung bedeutet für diese aber eine außerordentliche Härte, denn erstens einmal haben sie die Hoffnung gehabt, daß, nachdem sie jahrzehntelang in einem großen Betrieb mit umfangreichen sozialen Einrichtungen tätig waren, sie dann doch in ihrem Alter etwas geschützt seien. Aber nicht allein, daß sie den Anspruch auf diese sozialen Einrichtungen verlieren, ist es ihnen in der heutigen Zeit meist nur unter den schwierigsten Umständen möglich, wieder in die Produktion hineinzukommen.

Gerade weil bei dieser Frage auch die Betriebsvertretungen oftmals bei der Auswahl der zur Entlassung kommenden Arbeitnehmer vor unlösbare Schwierigkeiten gestellt werden und auf der andern Seite die Wirtschaftlichkeit des Betriebes — siehe Gesetz — die Anwesenheit der Betroffenen im Betriebe nicht mehr zuläßt, ist hier die einzige Hilfe in einer staatlichen Regelung zu suchen, damit eine einmal erworbene Anwartschaft auf eine spätere Altersversorgung nicht verlorengeht.

In der Frage zur Unterstützung von sonstigen Notlagen ist von Betriebsratsseite die Mitwirkung dringend erforderlich, und sie sollte auch von jedem Arbeitgeber selbst herbeigeführt werden, denn sie ist das beste Beweismittel gegen das Mißtrauen der Arbeitnehmer, daß eine Wohlfahrtseinrichtung nur Mittel zum Zweck sein sollte.

Wie sieht es nun aber mit dieser Mitwirkung in den meisten Fällen aus?

Wenn die Dinge auch nicht mehr so kraß sind, wie ich sie in meinen einleitenden Worten dargestellt habe, daß man dem Betriebsrat wohlwollend die Mitwirkung bei der Säuglingsfürsorge und ähnlichem zugestanden hat, so ist von einer Mitwirkung mit einer inneren Verbundenheit zu den Dingen auch heute noch nicht im großen Umfange zu reden. Die Betriebsvertretung kann wohl Anträge auf Unterstützung und ähnliche Sachen entgegennehmen und sie an die Firmenleitung weiterleiten und sie hat dann auch Gelegenheit zu erfahren, wie diese Fälle behandelt werden. Von all den vielen Gesuchen aber, die an die Firmenleitung direkt gerichtet werden und deren Erledigung erfährt die Betriebsvertretung in den meisten Fällen nichts oder höchstens beim Jahresabschluß, wenn die Bilanz erläutert wird, wird kurz mitgeteilt, so und soviel ist für diesen und jenen Zweck aufgewandt worden. Es liegt eine gewisse Politik darin, wenn man die Fälle so behandelt, denn der Arbeitgeber bekommt dadurch einen erhöhten Einfluß auf seine Belegschaft, wenn die Belegschaft einsehen muß, daß nur die Betriebsleitung in der Lage ist, ihre Notlagen zu beheben.

In welche schwierige Lage die Betriebsvertretung bei ihren Entscheidungen oftmals kommt, zeigt das Problem des Doppelverdienstes.

Nehmen Sie den Fall an, daß ein junger Mann heiratet, der seit der Inflationszeit nicht in der Lage war, sich irgendwelche Ersparnisse aus seinem Tarifeinkommen zu machen und der nun zufälligerweise auch noch das Pech hat, eine Frau zu bekommen, die nicht für zehn Jahre Verpflegungsgeld mitbringt, so werden beide vor die Frage gestellt, wie schaffen wir uns den Hausstand. Sie werden wohl oder übel gezwungen sein, beide zu schaffen. Haben Sie sich nun eine Einrichtung gekauft, für die sie dann jahrelang abzahlen müssen, so wird

oftmals die ganze Existenz ruiniert, wenn der Doppelverdienst plötzlich fortfällt. Welche Gefühle bei Arbeitnehmern, die davon betroffen werden, ausgelöst werden, die sehen müssen, daß im gleichen Betriebe Doppelsexistenzen gehalten werden, die oftmals wirtschaftlich gesehen, leichter abkommen können, überlasse ich Ihrer Beurteilung und stelle dabei die Forderung auf, daß, wenn in Krisenzeiten die Notwendigkeit von Entlassungen durchgesprochen werden muß, auch mit der Betriebsvertretung die Frage der Doppelsexistenz eingehend und zwar im Einzelfall behandelt wird, dann aber auch Entlassungen ohne Rücksicht auf Stand und Person oder sonstige Beziehungen innerhalb der Firma durchgeführt werden.

Bei der Frage der Doppelsexistenzen läßt sich auch die Tatsache gar nicht verleugnen, daß heute viel mehr Familienmitglieder gezwungen sind, für den Unterhalt der Familie mitzusorgen, als dies in der Vorkriegszeit der Fall war. In immer weitere Kreise der Industrie hat die Frauenarbeit Eingang gefunden und mit der fortschreitenden Rationalisierung wird dies noch in einem umfangreicheren Maße der Fall sein. Wie die Industrie dann aber die freiwerdenden Arbeitskräfte der Männer beschäftigen will, ist bisher noch ein Geheimnis der Industrie selbst.

Es kommt noch hinzu, daß in Deutschland durch die Rationalisierung bisher in keiner Weise eine merkliche Senkung der Preise eingetreten ist. Wir können vielmehr feststellen, daß da, wo in der Produktion wirkliche Verbilligungen eingetreten sind, diese vom Handel gleich wieder aufgesogen wurden, ohne daß das Volksganze etwas davon gehabt hat.

Es muß doch einmal auch in diesem Kreise etwas Grundsätzliches über die Rationalisierung und über die Verhältnisse in Amerika gesagt werden. Immer wieder ist auch in dieser Vortragsreihe in Erscheinung getreten, daß man Amerika als ein leuchtendes Beispiel für die deutsche Industrie und für die deutsche Wirtschaft überhaupt dargestellt hat. Ich habe vor Jahren schon einmal in meinen Kreisen erklärt, ich sei der Überzeugung, daß es der deutschen Industrie bei ihrem Organisationstalent ein leichtes wäre, die Rationalisierungsmaßnahmen, die in Amerika durchgeführt würden, auch in Deutschland durchzuführen. Allerdings glaubte ich nie daran, daß die deutsche Industrie auch bereit war, ihren Arbeitnehmern dann die Löhne zu zahlen, die in Amerika gezahlt würden und ich glaube im allgemeinen damit Recht behalten zu haben.

Es sind aber auch im Laufe der Rationalisierung ganz andere Momente in Deutschland in Erscheinung getreten. Deutschland hat all das, was zehn Jahre lang versäumt worden ist — Abschnürung während des Krieges und nach dem Kriege — in einer unglaublich kurzen Zeit geglaubt nachholen zu müssen und Deutschland hat nachgeholt. Deutschland hat aber dabei außer Acht gelassen, daß ihm nicht die Absatzmärkte zur Verfügung stehen, die Amerika hatte, und schon allein daraus entstand für die gesamte Volkswirtschaft eine erhebliche Fehlerquelle. Darüber hinaus aber darf doch nie übersehen werden, daß das, was in Amerika in kontinuierlicher Entwicklung in bezug auf die Rationalisierung durchgeführt worden ist, in Deutschland in außerordentlich kurzer Zeit und zum Teil überstürzt nachgeholt worden ist. Wenn nicht schon früher erhebliche Krisenerscheinungen durch Arbeitslosigkeit auf Grund der Rationalisierung zu verzeichnen gewesen sind, so doch nur deshalb, weil die deutsche Wirtschaft sich in einer auffallend guten Prosperität befunden hat, die es ermöglichte, die freiwerdenden Arbeitskräfte doch noch an anderen Stellen einzusetzen. Bei den gering-

sten Anzeichen einer Krisenerscheinung bemerken wir nun heute, daß diese aus der Rationalisierung überflüssigen Arbeitskräfte nicht mehr verwandt werden können.

Ich habe Ihnen hier einige Beispiele ausführlicher geschildert, um Sie etwas mit den Gedankengängen und den schwierigen Entscheidungen, die die Betriebsvertretungen oft zu fällen haben, vertraut zu machen, um Ihnen zu zeigen, daß nicht, wie es leider heute noch so oft angenommen wird, in den Betriebsratzzimmern nur geraucht und Politik getrieben wird. Es tritt vielmehr eine andere große Gefahr ein; dadurch, daß die Betriebsvertretungen in zunehmenden Maße sich positiv mit den Fragen der sozialen Betriebspolitik beschäftigen, wird es ihnen immer schwerer, die breite Masse der Belegschaften von der Notwendigkeit dieser oder jener Entscheidung zu überzeugen.

Ich möchte Ihnen nur einen Ausspruch eines Arbeitsamtsvorsitzenden sagen, den ich danach fragte, wie sich die Arbeitslosen zu den Entscheidungen der Betriebsvertretungen bei Entlassungsfragen einstellen. Dieser Arbeitsamtsvorsitzende hat die Gepflogenheit, seine Arbeitslosen danach zu fragen, ob sie gegen ihre Entlassung bei der Betriebsvertretung Einspruch erhoben hätten. In außerordentlich vielen Fällen wurde ihm aber immer wieder die Antwort erteilt: „Ach, die Betriebsvertretung steckt ja mit der Direktion unter einer Decke“, oder aber: „Die Betriebsvertretung hat bei uns im Werk nichts zu sagen gehabt.“

Gerade zu diesem letzteren muß aber unter allen Umständen gesagt werden, wenn sich oft in der Vorzeit und auch jetzt noch die Betriebe als radikal erweisen, so in vielen Fällen deshalb, weil die Unternehmer nicht eingesehen haben, daß es notwendig war, vernünftigen Betriebsratsmitgliedern, die sie früher vielleicht hatte, auch einen gewissen Einfluß einzuräumen und der Arbeiterschaft zu zeigen, daß diese Einrichtung doch Wert für sie habe. Die Angst der Arbeitgeber, durch offene Zugeständnisse an die Betriebsvertretungen die Autorität einzelner Vorgesetzten, die manchmal durch solche Zugeständnisse desavouiert worden wäre, zu untergraben, verhinderte oftmals ein vernünftiges Arbeiten in den Betrieben. Es kam weiter hinzu, daß es zeitweilig einfach unmöglich war, einen maßgeblichen Direktor persönlich zu einer Entscheidung zu stellen, sondern dieser erklärte dann immer wieder, die unsichtbare Firmenleitung habe so und so entschieden oder gar der Arbeitgeberverband hätte verboten, dies und jenes zu tun und ließ dann vielleicht sogar noch durchblicken, ja, wenn es auf ihn angekommen wäre, so hätte er gern manches Zugeständnis gemacht. Daß solche Dinge die Stellung der Betriebsvertretung zwischen der Firmenleitung und der Belegschaft nur erschweren mußten, ist ganz selbstverständlich.

Wenn man die Dinge so betrachtet, müssen auch die Betriebsvertretungen bei ihren Entscheidungen sehr vorsichtig sein, wenn sie nicht die Führung über die Masse verlieren wollen und dann tatsächlich für den Betrieb keinen Wert haben.

Auf die Mitwirkung bei all den andern Gebieten, die hier schon als soziale Betriebspolitik gekennzeichnet sind, als da sind: Gesundheitspflege, Krankenpflege, Alterspflege, Kinderpflege, Speisebetriebe und ähnliches mehr, brauche ich nicht einzugehen, ich brauche Ihnen nur zu sagen, daß die meisten Betriebsvertretungen heute zu diesen Dingen positiv eingestellt sind und wenn in den einzelnen Unternehmungen das bisher nicht festgestellt werden konnte, so darum, weil den Betriebsvertretungen eine wirkliche Mitwirkung bei all diesen Einrichtungen nicht zusteht.

Auf zwei Gebiete muß ich besonders hinweisen, das sind die Gebiete der Lohn-

und Gehaltsfrage und der Aufstiegsmöglichkeiten der Arbeitnehmer. Was als grundsätzlich vor allen Dingen zu den Akkordpreisregulierungen zu sagen ist, hat mir Herr Arnhold und Herr Dr. Schenz vorweggenommen.

Die deutsche Wirtschaft hat meiner Ansicht nach keinen größeren Schaden erleiden können als durch die törichte Einstellung der Arbeitgeber während der Inflations- und Nachkriegszeit, nämlich durch die Anwendung der Akkordpreisschere. Dadurch, daß den Arbeitnehmern, die im Akkordverdienst durch höhere Leistungen erheblich über den Durchschnittssatz hinweg verdient haben, diese Überverdienste immer und immer wieder beschnitten worden sind, ist das Vertrauen der Arbeiterschaft in eine wirklich gerechte Entlohnung vollkommen zerstört worden, und noch Jahre wird es dauern, bis sie den Arbeitern im Betriebe klar gemacht haben, daß sie bereit sind, ihnen den gerechten Lohn nicht vorzuenthalten. Wenn der Arbeitnehmer gegen diese scharfen Schläge auf seinen Magen sich zur Wehr gesetzt hat und an einzelnen Stellen vielleicht Arbeitszurückhaltung ausübte, dann haben die Kreise das geringste Recht über den deutschen Arbeiter herzufallen, die vorher durch die Anwendung der Preisschere ihm die Veranlassung dazu geliefert haben.

Bezüglich der Aufstiegsmöglichkeiten der Arbeitnehmer muß ebenfalls vom Standpunkt der Betriebsvertretungen aus die Forderung erhoben werden, daß mehr als bisher den Arbeitnehmern des Betriebes selbst die Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der eigenen Firma offen gehalten werden. Dazu aber ist notwendig, daß nicht nur eine einzelne Person über die Leistungen und Fähigkeiten des einzelnen Arbeitnehmers entscheidet. Denn allzu oft hat der direkte Vorgesetzte aus Bequemlichkeitsgründen kein Interesse daran, einen tüchtigen Arbeitnehmer seiner Abteilung zu verlieren, weil er mit einem neuen wahrscheinlich selbst etwas mehr Arbeit haben würde.

Doch ich muß zum Schluß kommen und möchte dabei auf die wichtigste Forderung, die die Betriebsvertretungen bei der sozialen Betriebspolitik zu stellen haben, hinweisen. Diese wichtigste Forderung ist die der Gerechtigkeit im Betriebe. Mit vollem Recht hat Herr Arnhold darauf hingewiesen, daß die Arbeiterschaft nichts so stark verletzt, als das Gefühl einer ungerechten Behandlung. Das zunehmende Wachsen unserer Betriebe und die immer weitergehende Konzentrierung und Vertrustung bringt es aber mit sich, daß die oberste Firmenleitung sich kein Bild mehr über die wirklichen Betriebsvorgänge machen kann. Sie muß sich auf die Angaben der unteren Dienststellen verlassen. Mit der Häufung dieser unteren Dienststellen tritt die Häufung der Fehlerquellen ein, die oftmals eine gerechte Beurteilung eines Einzelfalles nicht mehr zuläßt.

Und wenn ich das richtig aufgefaßt habe, was mir gestern erzählt worden ist, so ist Herr Dr. Schenz ein lebendiges Beispiel für die Richtigkeit meiner Auffassungen. Er selbst soll z. B. mit seiner Betriebsvertretung nur rein persönlich verhandeln, weil er nicht wünscht, daß durch eine falsche Auffassung seiner Direktoren bei der Betriebsvertretung ein falsches Bild über irgendwelche Vorgänge und seine eigene Anschauung entsteht. Wenn aber bei diesem kleinen Betriebe (es sollen dort etwa 6—700 Mann beschäftigt werden) die Gefahr besteht, daß durch zwischengeschobene Instanzen Mißverständnisse zwischen der Arbeiterschaft und der Firmenleitung entstehen, dann überlasse ich es Ihrem Urteil, wie berechtigt unsere Beschwerde ist.

Gerade um dem vorzubeugen, ist die Forderung der Betriebsvertretungen berechtigt, in all diesen Fragen der sozialen Betriebspolitik gehört zu werden und mitzuwirken. Wenn eine Dienststelle weiß, daß die oberste Betriebsleitung Wert auf das Urteil der Betriebsvertretung legt, dann wird sie schon zwangsläufig sehr viel vorsichtiger in der Weitergabe von Berichten sein. Wenn es aber so ist, daß heute noch ungestört Personalchefs und leitende Angestellte sagen können: Ja, wenn Sie nicht zu diesen betriebsfremden Leuten (gemeint ist die Betriebsvertretung) gegangen wären, dann hätte man ja Ihre Angelegenheit anders regeln können, — dann können Sie nur glauben, daß ein gemeinsames Arbeiten beinahe unmöglich ist. Und allzuoft nur müssen die Betriebsvertretungen feststellen, daß namentlich die Angestellten von einer grenzenlosen Angst befallen sind, wenn sie einmal mit Betriebsvertretungsmitgliedern sprechen, daß etwa Vorgesetzte diesen Verkehr feststellen könnten.

Es soll damit absolut nicht gesagt sein, daß obere maßgebende Firmenleitungen eine derartige Einstellung wünschen. Es ist aber leider in Großbetrieben, in denen ein mehr oder minder großer Stab von Beamten tätig ist, so, daß in diesen unteren Dienststellen oftmals die Auffassung vorherrscht, wir können uns nach oben hin beliebt machen, wenn wir diese neuen arbeitsrechtlichen Errungenschaften der Nachkriegszeit möglichst weit diskreditieren, und damit schaffen sie eine Atmosphäre in den Betrieben, die einer weiteren Gesundung des Wirtschaftslebens hinderlich in den Weg tritt, die ihre Zuflucht nimmt zu anonymen Artikeln und Veröffentlichungen, die dann weiter nur zerstörend im Betriebe wirken.

Ein wichtiges Moment darf in diesem Zusammenhange nicht unbetrachtet bleiben, das ist die Frage, die Herr Dr. Landmann kurz gestreift hatte, indem er darauf hinwies, daß die Firma Borsig es ihren Arbeitnehmern nicht verarge, wenn sie in Streitfällen glauben, ihr gesetzliches Recht auch einmal vor den Gerichten austragen zu sollen. Leider ist es im allgemeinen heute noch so, daß in dem Moment, in dem die Arbeitnehmer die letzten gesetzlichen Mittel, die ihnen zur Verfügung stehen, in Anwendung bringen, das Tischtuch zwischen ihnen und der Firma durchschnitten ist und daß sie mit einer Wiedereinstellung in ihren Betrieb nicht rechnen können. Wenn man jemand sonst nicht los werden kann, dann lobt man ihn in einen befreundeten Betrieb weg, in dem er dann als Neueingestellter gilt und in 6—8 Wochen hat er dann seine Entlassung zu erwarten. Auch das, meine Damen und Herren, sind Erfahrungswerte aus den Betrieben, allerdings praktische Erfahrungen von der andern Seite, als der, die Sie gestern bei Herrn Dr. Schenz beklatscht haben.

Ihnen allen, meine Damen und Herren, die Sie nach Absolvierung dieses Instituts aber in das Wirtschaftsleben eintreten und die Sie nicht gleich Führer werden, sondern wahrscheinlich in größerem Maße auch Geführte, bei der heutigen Wirtschaftsentwicklung werden Sie das wohl selbst zugeben, Ihnen wünsche ich für Ihre Sorgen und Beschwerden, die Ihnen bestimmt im Wirtschaftsleben nicht erspart bleiben werden, eine vernünftige und geschickte Betriebsvertretung und da dies allein nicht ausreicht, eine kluge und vernünftige Firmenleitung, die auch bereit ist, berechtigten Beschwerden gegenüber Abhilfe zu verschaffen. Dann werden wir, wenn auch langsam, zu einer weiteren Gesundung unseres Wirtschaftslebens kommen.

Von der negativen zur positiven Einstellung der freien Gewerkschaften gegenüber der sozialen Betriebspolitik.

Von **Hans Mars**, Referent für Arbeitswissenschaft und Betriebspolitik der Kammer für Arbeiter und Angestellte, Wien.

A. Die soziale Betriebspolitik in „Arbeitnehmerbetrieben“.

Bezeichnet man als soziale Betriebspolitik die planmäßige Bestrebung, soziale Maßnahmen im Rahmen des Betriebes in Ergänzung der überbetrieblichen Sozialpolitik durchzuführen, so sind die freien Gewerkschafter zu einer positiven Einstellung dazu namentlich in jenen Betrieben gekommen, denen sie nahestehen, oder die ihnen ganz gehören. Es sind dies:

Konsumgenossenschaftliche und produktivgenossenschaftliche Betriebe,

Gewerkschaftsbetriebe,

Arbeitnehmerbanken,

öffentliche Betriebe in Gemeinde-, Land- und Staatsgebieten,

in denen sie die Regierung führen. Der Kürze halber seien im nachfolgenden alle diese Betriebe mit dem nicht ganz zutreffenden Namen „Arbeitnehmerbetriebe“ bezeichnet.

Eine nähere Untersuchung zeigt eine Fülle von sozialpolitischen Betriebsmaßnahmen in solchen Betrieben, von denen aber meistens nur die Arbeitnehmer dieser Betriebe und die für diesen Betrieb zuständigen Funktionäre und Sekretäre etwas wissen. Die Gesamtgewerkschaften wissen nichts und die politischen Parteien gewöhnlich noch weniger. Wenn Sie heute in einen solchen Betrieb treten und die Frage stellen würden, was für sozialpolitische Betriebsmaßnahmen ergriffen wurden, so würde man wahrscheinlich ganz erstaunt die Gegenfrage stellen: Was meinen Sie denn eigentlich? Sobald Sie aber konkrete Fragen formulieren, werden Sie entdecken, daß diese Betriebe eine Fundgrube für jeden darstellen, der nach praktischen Beispielen sozialer Betriebspolitik sucht. Ebenso wie der Stiftungsbetrieb seiner ganzen Natur nach dazu drängt, soziale Betriebsmaßnahmen einzuführen, so ist es auch hier der Fall.

Wir tun unserer eigenen Wirtschaft sehr unrecht, wenn wir immer nur wie hypnotisiert auf Amerika starren, das es ausgezeichnet versteht, jede, auch die unbedeutendste soziale Betriebsmaßnahme an die große Glocke zu hängen, anstatt uns einmal liebevoll mit dem zu beschäftigen, was in dieser Hinsicht auf unserem eigenen Boden gewachsen ist.

Ich unterzog mich der Mühe, mehrere „Arbeitnehmerbetriebe“ Österreichs zu besuchen und überall dieselben Fragen zu stellen. Einige der Fragen und Antworten, die ich erhielt, gebe ich wieder. Ich setze aber nur die mich befriedigenden

Antworten hierher. Sie hören also nur eine Auswahl des Besten. Zur richtigen Beurteilung der Antworten müssen Sie sich weiterhin vor Augen halten, daß in einigen Betrieben gar keine positiven Antworten gegeben werden konnten, in anderen nur sehr wenige. Von keinem Betrieb waren alle im nachstehenden angeführten Antworten zugleich erhältlich. Ein sozialpolitischer Musterbetrieb, der sämtliche im nachstehenden angeführten sozialen Betriebsmaßnahmen ergriffen hätte, existiert auch unter den „Arbeitnehmerbetrieben“, auf die sich diese Untersuchung erstreckte, heute noch nicht.

Ich fragte: Was macht Ihr, um die Beschäftigung Eurer Leute zu sichern? Die Antworten lauteten: „Wir schaffen planmäßig innerbetriebliche Arbeit zur Vermeidung vorübergehender Kündigungen; wir bekämpfen Saisonarbeitslosigkeit, indem wir die Erzeugung geeigneter Komplementärprodukte hereinnehmen; wir stecken alles aus dem Betrieb herausgewirtschaftete Geld wieder in ihn hinein, um das Vermögen des Betriebes, Arbeiter zu beschäftigen, zu erhöhen; wir bemühen uns, gekündigte Arbeiter in anderen Betrieben unterzubringen; wir schulen die durch die Rationalisierung freigesetzten Arbeiter für Arbeitsplätze um, die im Zuge der Rationalisierung neu geschaffen wurden.“

Zweite Frage: Was für eine Einkommenspolitik betreibt Ihr? Nachstehende Antworten wurden gegeben: „Wir setzen Minimal- und Maximallöhne fest, die jedermann bekannt sind; die Arbeiter sind bei uns Wochen- oder Halbmonatslöhner; sie nehmen an Rationalisierungsgewinnen teil; sie erhalten Vergütungen für Rationalisierungsvorschläge; wir unterstützen Unfallgeschädigte und Kranke in Ergänzung der öffentlichen Sozialversicherung; wir geben Geldspenden in Ausnahmefällen, z. B. bei Todesfall, Unterbringung von Kindern, Eheschließung; wir geben Darlehen an Beschäftigte zu ganz besonderen günstigen Bedingungen.“

Dritte Frage: Was für eine Arbeitszeitpolitik betreibt Ihr? Folgende Antworten waren zu hören: „Wir schalten bezahlte Arbeitspausen für schwer belastete Arbeiter ein; wir haben die gleiche Anzahl von Arbeitsstunden für Arbeiter und Angestellte; wir verlängern die Urlaube.“

Vierte Frage: Welche Einstellungs- und Entlassungspolitik betreibt Ihr? Folgende Antworten wurden erteilt: „Wir stellen niemand ein, kündigen und entlassen niemand ohne Zustimmung des Betriebsrates. Wir führen neue Arbeiter in den Betrieb so ein, daß wir sie durch alle Betriebsabteilungen führen und sie mit all jenen Leuten bekannt machen, die sie kennen sollen. Der Arbeitsplatz wird im Einverständnis mit dem Betriebsrat zugewiesen. Dieser gibt auch seine Zustimmung zu einer dauernden Versetzung in andere Abteilungen.“

Fünfte Frage: Was macht Ihr, um die psychologische Betriebsatmosphäre zu verbessern? Gestaltet ihr die psychologischen Beziehungen zwischen den einzelnen Betriebsmitgliedern nach einem bewußten Plan, nach allgemeinen Grundsätzen? Die Antworten lauteten: „Wir geben uns ein mehrjähriges sozialpolitisches Programm, in dessen Verwirklichung wir jedes Jahr um einen Schritt weiter schreiten. Wir gewähren den Vertrauensleuten der Belegschaft Einblick in die Kalkulation. Der Betriebsrat wirkt bei Beförderung von Leuten entscheidend mit. Vorgesetzte haben keinen Titel: sie werden einfach als Genosse Soundso angesprochen. Betriebsdisziplin gilt für höhere Angestellte genau so wie für andere; gleicher Arbeitsbeginn in der Frühe, gleicher Arbeits-

schluß. Auch ihre Leistung wird streng überwacht. Höhere Angestellte werden, wo es angeht, auch nicht räumlich von den anderen Arbeitnehmern getrennt, am wenigsten gesellschaftlich. Spitzenleiter werden in mancher Beziehung dem Willen der Belegschaft unterstellt: auch sie sind z. B. an gewisse Beschlüsse der Betriebsbelegschaft gebunden.“

Sechste Frage: Was unternimmt Ihr, um das Bildungsniveau zu heben? Man antwortete: „Wir schicken die Belegschaft in gemeinsame Veranstaltungen, die wir zum Teil sogar in die Arbeitszeit verlegen. Wir fördern außerbetriebliche gemeinsame Bildungseinrichtungen. Wir errichten gemeinsame Werksbüchereien.“

Siebente Frage: Was unternimmt Ihr, um die Gesundheit Eurer Leute zu fördern? Darauf wurde geantwortet: „Wir lassen die Belegschaft von einem Arzt, der wöchentlich einmal oder öfters in den Betrieb kommt, überwachen. Wir lassen uns durch ihn auch über die hygienische Gestaltung unserer Betriebseinrichtungen beraten. Wir stellen Arbeitskleider bei, die auch unentgeltlich gewaschen werden. Wir führen Speiseräume und treffen andere Vorkehrungen für einwandfreie Ernährung der Arbeitnehmer. Wir geben der Belegschaft Gelegenheit, während der Arbeitspausen Gesundheitsturnen zu betreiben. Wir haben eigene Erholungsheime für unsere Arbeitnehmer.“

Achte Frage: Was tut Ihr, um die Arbeitsfreude zu heben? Man erwiderte: „Wir unterlassen jede sinnlose Entfachlichung der Arbeit. Stark belastete Arbeiter arbeiten nur vier Stunden an ein und derselben Arbeit. Dann werden sie abgelöst und verrichten andere Arbeiten. Die Arbeitsräume werden ästhetisch ausgestattet.“

Neunte Frage: Habt Ihr irgendeinen sozialen Fürsorgedienst, irgendeine soziale Hilfe für Eure Arbeiter und Angestellten, wenn sie in Bedrängnis sind? Man entgegnete: „Wir besuchen planmäßig kranke Arbeiter und ihre Familienmitglieder in ihren Häusern und sorgen für sie, so weit es in unserer Macht steht. Wir stellen ein verbilligtes Beförderungsmittel für Arbeiter und Angestellte zur Abkürzung der Pendelwanderungen zur Verfügung.“

Zehnte Frage: Betreibt Ihr irgendwelche menschenökonomische und arbeitswissenschaftliche Betriebsforschungen, um Material für den Aufbau Eurer Arbeitsorganisation oder sozialen Betriebspolitik zu erhalten? Die Auskunft auf diese Frage war am unbefriedigendsten: „Außer Unfallverhütungsforschung wird überhaupt keine planmäßige Arbeit geleistet.“

Elfte und letzte Frage: Wie verteilt Ihr die Verfügungsgewalten im Betriebe? Welches ist die konkrete Form der Demokratisierung Eures Betriebes? Die Antworten lassen sich in einem Satz zusammenfassen: „Es bestehen Ausschüsse, die mit weitgehenden Vollmachten für einen gewissen Verantwortungsbereich ausgestattet sind.“ Eine unmittelbare Betriebsdemokratie von der Art, wie sie die Columbia Conserve Co. durchführte, ist nicht versucht worden.

Trotzdem die erhaltenen Antworten eine ganz hübsche Liste ausmachen, so hat man eigentlich Grund, unbefriedigt zu sein. Die „Arbeitnehmerbetriebe“ stellen ja sozusagen den Humusboden dar, auf dem die sozialen Betriebsmaßnahmen nur so in die Höhe schießen sollten. Von allen Betrieben sind doch gerade sie (und die Stiftungsbetriebe) dazu prädestiniert, soziale Betriebsmaßnahmen zu begünstigen. Man sollte daher eine noch größere Fülle von sozialen Betriebs-

maßnahmen in ihnen erwarten. Welches die Gründe sind, warum die Zahl der in ihnen durchgeführten sozialen Betriebsmaßnahmen doch nicht befriedigend groß ist, kann ohne eingehende Untersuchung nicht gesagt werden, jedenfalls aber wird es zwei Hauptgründe geben: Der eine wird darin liegen, daß man die vielfachen Kosten der sozialen Betriebsmaßnahmen bei Arbeitnehmerbetrieben, die nach dem Bedarfsdeckungsprinzip arbeiten, nicht auf die Konsumenten überwälzen wollte und bei Betrieben, die im Konkurrenzkampf mit anderen Betrieben stehen, nicht überwälzen konnte. Der andere Grund aber wird darin bestehen, daß man noch viel zu wenig soziale Betriebspolitik bewußt betreibt. Die Schöpfer der „Arbeitnehmerbetriebe“ sind vielleicht viel zu sehr geneigt, anzunehmen, daß der Humusboden von selbst edle Früchte hervorbringt, ohne daß ein menschlicher Säer kommen muß, der den fruchtbaren Samen streut. Einige Arbeitnehmerbetriebe begnügen sich gegenwärtig damit, alle Bestimmungen der überbetrieblichen Sozialpolitik peinlichst genau durchzuführen, was sie natürlich von vielen Privatbetrieben, in denen dies nicht geschieht, schon vorteilhaft unterscheidet. Aber der ganzen Idee eines „Arbeitnehmerbetriebes“ sollte es doch entsprechen, den in ihm acht Stunden hindurch arbeitenden Arbeitnehmer diese acht Stunden seines täglichen wachen Lebens durch soziale Betriebspolitik jeden Tag von neuem zu einem freudigen Ereignis zu machen.

Diese kritischen Bemerkungen sollen Sie aber nicht zur Annahme verleiten, daß die soziale Betriebspolitik der „Arbeitnehmerbetriebe“ am Ende gar hinter der der Privatbetriebe zurückstünde. Jeder Vergleich zwischen der sozialen Betriebspolitik unserer österreichischen „Arbeitnehmerbetriebe“ und der unserer österreichischen Privatbetriebe fällt unter sonst gleichen Umständen immer zugunsten der „Arbeitnehmerbetriebe“ aus. Aber man hat den Eindruck, als ob manche „Arbeitnehmerbetriebe“ mit einer besonderen Anstrengung viel mehr das Recht beanspruchen könnten, soziale Musterbetriebe genannt zu werden.

Die in den „Arbeitnehmerbetrieben“ durchgeführten sozialen Betriebsmaßnahmen finden die ungeteilte Zustimmung jedes freien Gewerkschafters. Dies ist darauf zurückzuführen, daß die sozialen Betriebsmaßnahmen in „Arbeitnehmerbetrieben“ nur sozialen Zwecken ohne sozial schädliche Nebenzwecke dienen, daß soziale Betriebsmaßnahmen mit unbeabsichtigten sozialschädlichen Auswirkungen immer abgestellt werden und daß die Durchführung den Vertretern des Personals überlassen wird.

B. Faktoren, von denen die positive Einstellung der freien Gewerkschaften zur sozialen Betriebspolitik in Privatbetrieben abhängt.

Doch die soziale Betriebspolitik in „Arbeitnehmerbetrieben“ bietet für die freien Gewerkschaften keine Probleme. Schwierigkeiten tauchen erst gegenüber der sozialen Betriebspolitik in Privatbetrieben auf. Diese Schwierigkeiten beschäftigen die freien Gewerkschaften um so mehr, als die Zahl der sozialen Betriebsmaßnahmen in Privatbetrieben viel größer ist, als man nach dem Ton mancher Erklärungen der Unternehmer anzunehmen geneigt wäre. Ich möchte sogar behaupten, daß man bei einer näheren planmäßigen Untersuchung sicher Ursache

hätte, über die Zahl der sozialpolitischen Betriebsmaßnahmen in Privatbetrieben zu staunen.

Sie haben hier in Deutschland nach der Betriebszählung des Jahres 1925 rund 240 000 industrielle Betriebe, in denen mehr als fünf Personen pro Betrieb tätig sind. Da muß es ja viele Hunderte und Tausende darunter geben, die den anderen Betrieben vorbildlich sein können. Aber wie kann man erwarten, daß die Öffentlichkeit über diese Maßnahmen etwas erfährt, wenn sich bisher niemand darum gekümmert hat, die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit darauf zu lenken? Unsere sozialpolitischen Informationsapparate funktionieren eben schlecht. Wir hören meistens nur Berichte über sozialschädliche Ereignisse. Was hören wir nicht alles vom Unfug mit Arbeitslosenunterstützung, von der unerlaubten Überschreitung der Arbeitszeit. Und wie wenig hören wir im Vergleich dazu von den Segnungen der sozialen Einrichtungen im Staate und im einzelnen Betrieb.

Wenn die sozialpolitischen Betriebsmaßnahmen nicht speziell erhoben werden, werden wir nie genaue Kenntnis davon erlangen. Nun ist es aber ein ganz aussichtsloses Beginnen, in irgendeinen Betrieb hineinzutreten und zu fragen: Was für soziale Betriebseinrichtungen habt Ihr? Der Befragte wird in allen Fällen sagen: Pardon, wollen Sie sich nicht gefälligst verständlich ausdrücken? Man wird daher ein ähnliches Verfahren einschlagen müssen, das ich meinen österreichischen Erhebungen zugrunde legte. Um aber die richtigen Fragen stellen zu können, muß man sich zunächst einmal solche einfallen lassen. Man muß sich die praktisch überhaupt möglichen sozialpolitischen Betriebsmaßnahmen durch den Kopf gehen lassen. Wir werden dies gegen Ende unserer Ausführungen versuchen.

Nehmen wir nun an, daß wir eine planmäßige Enquête in einzelnen Privatbetrieben nicht nur Deutschlands, sondern auch Amerikas veranstalteten, um die dort getroffenen Maßnahmen zu untersuchen. Der uns begleitende freie Gewerkschafter würde sich nun nicht mehr so wie in einem „Arbeitnehmerbetriebe“ ohne weiteres freuen, wenn in irgendeinem Betriebe sozialpolitische Maßnahmen durchgeführt würden. Bevor er sich über diese Tatsache wirklich freuen kann, würde er eine ganze Reihe von Fragen stellen. Von ihrer Beantwortung wird es abhängen, ob er wirklich Freude empfinden kann. Man darf wohl sagen, daß sich auch der christliche und nationale Gewerkschafter nicht ohne weiteres über das bloße Vorhandensein einer betriebspolitischen Maßnahme freut.

Viele von Ihnen werden nun sagen: Da tut der Unternehmer etwas für die Leute, läßt sich das sogar manchmal sehr viel Geld kosten und die Leute zeigen nicht nur keine Freude darüber, sondern wollen die Einrichtungen überhaupt nicht oder im besten Falle nur widerwillig in Anspruch nehmen! Der Unternehmer, der eigentlich verdient hätte, daß die Loyalität der Belegschaft wegen dieser Maßnahmen gesteigert werden sollte, fühlt sich schwer enttäuscht.

Sie werden in ihrer Empörung sogar wahrscheinlich auf den Tisch schlagen und fragen: Ja, warum ist denn das so? Warum können z. B. solche Maßnahmen, wie Gewinnbeteiligung, Arbeiteraktien, Werksversicherung, Wohnungsfürsorge, Alterszuschläge nicht immer und jederzeit die helle Begeisterung der Gewerkschaften auslösen?

Darauf gibt es zunächst drei sehr naheliegende Antworten und drei weitere. Sie werden hauptsächlich, aber beileibe nicht allein, von der freigewerkschaftlichen Richtung erteilt. Die erste Antwort lautet:

I. Ebensowenig, wie der gute Zweck die schlechten Mittel heiligt, heiligen die guten Mittel, das heißt die sozialen Betriebsmaßnahmen, den schlechten Zweck. Maßnahmen zur Bekämpfung des Belegschaftswechsels sind an sich gewiß begrüßenswert, wenn aber ihre Wirkung darin besteht, daß der Arbeiter, der in einen Betrieb mit höheren Löhnen abwandern will, dies nicht mehr kann, um nicht der auf Grund vergangener Dienstleistungen erworbenen Ansprüche verlustig zu gehen, so ist die Maßnahme schlecht.

Wir können mit Gewinn hier etwas pausieren. Überlegen wir uns doch einmal, welche Zwecke der Unternehmer mit sozialpolitischen Maßnahmen im Betriebe erfahrungsgemäß verfolgt. Wir entdecken eine kunterbunte Reihe:

Fangen wir unsere Aufzählung mit den edelsten Motiven an und schließen wir sie mit den eigennützigsten ab:

1. Die betriebspolitischen Maßnahmen werden von manchen Unternehmern aus religiösen, ethischen, sozialen, menschenökonomischen und humanitären Motiven eingeführt. Gesundheit, Arbeitsfreude, Bildung, Lebensfreude sollen durch sie gehoben werden. Zu diesem Unternehmertypus gehören z. B. Rowntree, Abbe usw. Abbe stellte einmal als sozial-ethisches Ziel der Betriebspolitik den Satz auf: „Jeder Unternehmer sollte Arbeitsbedingungen schaffen, die er selbst anzutreffen wünschte, wenn er Arbeiter wäre.“ Wenn alle sozialen Betriebsmaßnahmen in Privatbetrieben von diesem Geiste getragen würden, fänden sie bei Gewerkschaftern immer ungeteilte Aufnahme.

2. Eine ethisch etwas minderwertige Abart dieses soeben aufgezählten Motives gibt es: Manche Unternehmer wollen mit wenig Geld in der öffentlichen Meinung als soziales Unternehmen gelten, wodurch sich sehr oft neue Abnehmer für die eigenen Produkte (auf den meist sozial gesinnten Konsumenten macht eine entsprechende Reklame bestimmenden Eindruck) und auch leichter öffentliche Aufträge erzielen und Forderungen an die öffentliche Wirtschaftspolitik durchsetzen lassen (Zollpolitik). Es ließen sich eine Reihe von amerikanischen, deutschen und österreichischen Betrieben anführen.

3. Manche Unternehmer führen soziale Betriebsmaßnahmen hauptsächlich zu dem Zwecke durch, um die Arbeitnehmer zu veranlassen, einer sozialen Rationalisierung¹ ihre tatkräftige Unterstützung angedeihen zu lassen. Als solche soziale Rationalisierung muß eine angesehen werden, die vor allem die Arbeitsproduktivität, das heißt den Leistungseffekt menschlicher Arbeit durch außermenschliche Mittel steigert, oder die Arbeit höchstens bis zur kulturell zulässigen Grenze intensiviert, das heißt dem Arbeitnehmer eine Arbeitsbelastung zumuten, die etwa 25% unter der mit 100% angenommen gesundheitlich zulässigen Maximalbelastung liegt. Ein weiteres Merkmal der sozialen Rationalisierung ist die Preisverbilligung bei gleichzeitiger Steigerung der Löhne und Gehälter und Vorsorge für die freigesetzten Arbeitnehmer. Ein solcher Zweck der sozialen Betriebsmaßnahmen erscheint den Gewerkschaften selbstverständlich als vollkommen rechtschaffen, wenn nicht geradezu durchaus wünschenswert.

¹ Siehe Grundlagen und Richtlinien gewerkschaftlicher Rationalisierungspolitik. Wien 1929. Bund der Industrieangestellten Österreichs.

4. Eine andere Gruppe von Unternehmern betreibt soziale Betriebspolitik, um die Loyalitätsbande zwischen Betrieb und Belegschaft und deren Gewerkschaft zu stärken und das wirtschaftliche Interesse der Arbeitnehmer stärker mit dem Privatbetrieb zu verknüpfen. Sie erhoffen sich dadurch unter anderem auch: Ausfall von Streiks, Verringerung des Belegschaftswechsels, wodurch dem Betrieb natürlich Verluste erspart bleiben.

Bei diesem Motiv ergeben sich die ersten Konflikte. Das hat gestern Herr Otte vom christlich-nationalen Verband treffend ausgeführt. Ich will seine Ausführungen nur ergänzen.

Der einzelne Arbeitnehmer kennt dreierlei wirtschaftliche Solidaritäts- und Loyalitätsbande:

- a) gegenüber seinem Betrieb,
- b) gegenüber der gesamten Volkswirtschaft,
- c) gegenüber den Gesamtinteressen der Arbeitnehmerschaft desselben Berufes oder aller Berufe.

Diese Loyalitätsbande schließen einander nicht aus. Sie überkreuzen sich vielmehr und es gibt eine große Reihe von Betrieben, in denen sie parallel gelagert sind. Aber leider sind Konflikte möglich. Diese Konflikte ergeben sich einmal aus der Gegenüberstellung von Kapital und Arbeit. Diese Produktionsfaktoren ergeben ein Koppelprodukt. Bei keinem Koppelprodukt ist das Zurechnungsproblem in der kapitalistischen Wirtschaftsordnung nach den Rezepten der wissenschaftlichen Nationalökonomie zu lösen. Auch im sozialistischen Staate wird es Reibungen zwischen den Vertretern des Produktionsfaktors Kapital und des Produktionsfaktors Arbeit geben. Das sieht man heute schon in Rußland. Dort gibt es ständig Meinungsverschiedenheiten zwischen dem obersten Wirtschaftsrat, der vorwiegend die Interessen des sozialen Kapitals, das heißt der Produktionsmittel vertritt, und dem Obersten Gewerkschaftsrat, der die Interessen der Arbeitskräfte vertritt.

Ganz ähnlich steht es mit den „Arbeitnehmerbetrieben“: Die Interessen der beiden Produktionsfaktoren stehen einander gegenüber und müssen immer wieder ausgeglichen werden. Zum Unterschied vom privatkapitalistischen Betrieb ist jedoch dieser Interessenausgleich hier immer leicht und restlos durchzuführen. Das liegt in der Struktur und im Zweck der „Arbeitnehmerbetriebe“. Aber natürlich wollen die Vertreter der Arbeitnehmer in einem „Arbeitnehmerbetrieb“ bei mangelndem Willen der Vertreter der Produktionsmittel einen Interessenausgleich herbeizuführen, einen Druck ausüben können, um ihren billigen Forderungen Berücksichtigung zu verschaffen. Deshalb hat sich auch meines Wissens noch keine freie Gewerkschaft in Deutschland und Österreich vertraglich verpflichtet, ihr Streikrecht gegenüber einer Konsumgenossenschaft, Produktivgenossenschaft, einem von Arbeitnehmern verwalteten Gemeinde- oder Staatsbetrieb aufzugeben! Dabei haben die Arbeitnehmer in diesen Betrieben in der Regel Einsicht in die Kalkulation und kennen, falls nicht gerade gemäß dem Kostendeckungsprinzip produziert wird, die Größe der erzielten Gewinne oder Verluste!

Für unsere Betrachtungen ist die soeben gemachte Feststellung wichtig, daß die Arbeitnehmer sogar ihren eigenen Betrieben gegenüber keine unbedingte Loyalität bezeigen: Die Privatbetriebe werden daher grundsätzlich nicht schlechter behandelt als die „Arbeitnehmerbetriebe“. Der Unterschied ist nur graduell.

Die Loyalität gegenüber den Privatbetrieben ist bedingt und mit mehr Vorbehalten versehen.

Betrachten wir nun einige typische Konfliktmöglichkeiten zwischen den verschiedenen Loyalitätsbänden des Arbeiters gegenüber seinem Betrieb und gegenüber den Gesamtinteressen der Arbeitnehmerschaft desselben Berufes oder aller Berufe: Nehmen wir an, es handle sich darum, daß die Gewerkschaft eine sozialpolitische Maßnahme, sei es nun eine Regelung der Arbeitszeit oder der Sozialversicherung, durchsetzen will, durch die einige Betriebe, die schon an der Grenze der Rentabilität stehen, gänzlich unter die Räder kommen. Der einzelne Gewerkschafter, der in dem an der Grenze der Rentabilität stehenden Betrieb beschäftigt wird, weiß, daß die sozialpolitische Maßnahme die Existenz seines Betriebes und damit auch seine eigene zerstört. Auch die Gewerkschaften wissen es. Aber die Rücksicht auf die im Interesse des überwiegenden Großteiles der Gewerkschaftsmitglieder aller Berufe liegende Maßnahme veranlaßt den einzelnen Gewerkschafter und die Gewerkschaft, die Loyalität gegenüber dem einzelnen Betriebe zu kündigen. Im günstigsten Falle kann die Loyalität gegenüber den einzelnen Betrieben in Form einiger Ausnahmen zu einer generellen Regelung Ausdruck finden.

Ganz ähnliche Konflikte ergeben sich vielfach in der Steuerpolitik, die von den Gewerkschaften unterstützt wird.

Am reichsten ist wohl die Lohnpolitik an solchen Konflikten. Aber wie bei der überbetrieblichen Sozialpolitik ist auch hier entscheidend, daß den Gesamtinteressen der Arbeitnehmerschaft gedient werden muß, wenn auch dabei einzelnen Betrieben die Lebensfähigkeit entzogen werden muß.

Natürlich hat diese Illoyalität gegenüber den einzelnen Betrieben ihre Grenzen. Gewöhnlich bedeutet diese Illoyalität Arbeitslosigkeit einzelner Gewerkschaftsmitglieder. Das kann aber die Gewerkschaft nur dann verantworten, wenn ganz klar feststeht, daß der Gewinn aus der Durchführung der Sozial-, Steuer- und Lohnpolitik für die Gesamtheit der Mitglieder des Berufes oder aller in der Industrie beschäftigten Arbeitnehmer viel größer ist, als der Verlust durch Arbeitslosigkeit einzelner Mitglieder. Die Schwierigkeit der ganzen Gewerkschaftspolitik liegt, wie leicht einzusehen ist, darin, daß dieser Gewinn und dieser Verlust nicht im vorhinein und manchmal auch nicht im nachhinein genau zu berechnen sind. Deshalb findet oft eine so vernunftmäßige Abwägung der Vor- und Nachteile der Sozial-, Steuer- und Lohnpolitik gar nicht statt, sondern man begnügt sich mit der Erreichung eines näheren Zieles: Die Rentabilität, die Lebensfähigkeit der Grenzbetriebe soll nicht auf Kosten der Gesundheit, der Lebensfreude des Arbeitnehmers, seines Anspruches auf Kultur erhalten werden.

Die Zoll- und Konsumentenpolitik der Gewerkschaften bringen sehr viele Konflikte zwischen der Loyalität der Arbeitnehmer gegenüber ihrem Betrieb und gegenüber der gesamten Volkswirtschaft mit sich.

Angenommen, die deutschen Unternehmer beantragen einen hohen Zoll, sagen wir auf Autos, um sich der amerikanischen und französischen Konkurrenz zu erwehren. Die Arbeitnehmer wissen, daß das Fehlen eines hohen Schutzzolles die Autoindustrie zur Rationalisierung zwingt, die sie unbedingt vornehmen muß, weil sie hauptsächlich für den Export arbeitet. Der Zoll würde nur Schleuderkonkurrenz auf dem Auslandsmarkt, teure Preise im Inland und verminderten

Zwang zu Rationalisierungsmaßnahmen bedeuten. Die Arbeiter einer Autofabrik, die an der Grenze der Rentabilität steht, würden sich in erster Linie selbst mehr schaden als nützen, wollten sie die Zollerhöhung erzwingen.

Oder ein Beispiel aus der Konsumentenpolitik. Nehmen wir an, daß die Arbeitnehmer gegen eine Erhöhung des Brotpreises Stellung nehmen. Die Brotarbeiter erklären sich solidarisch. Dadurch heben sie ihrem Betrieb gegenüber nicht nur die Solidarität auf, sondern sie schneiden sich ins eigene Fleisch, denn eine Preiserhöhung des Brotes würde ihnen leichter eine Lohnerhöhung ermöglichen.

Alle diese Beispiele sollten nur zeigen, daß es nicht Treulosigkeit, Verständnislosigkeit oder gar Böswilligkeit ist, wenn Gewerkschafter andere wirtschaftliche Loyalitätsbände als stärker erachten, als die gegenüber ihrem eigenen Betrieb.

Übrigens ist ja auch die Loyalität der Gewerkschafter gegenüber ihrer eigenen Gewerkschaft begrenzt. Glauben Sie doch nicht, daß sich die Gewerkschaft alles erlauben darf, was ihr nur so in den Sinn kommt. Die Gewerkschaft ist vor allem eine Zweckorganisation. Sie soll die soziale, wirtschaftliche und kulturelle Lage der Arbeitnehmer bessern. Wenn sie andere Zwecke verfolgt und daher auf ihrem ureigenen Gebiete versagt, hört die Loyalität auf.

Eine Kuriosität, die früher einmal die Ausnahme war, jetzt aber vielfach die Regel ist, muß noch erwähnt werden. Die Unternehmer, die die soziale Betriebspolitik hauptsächlich als Mittel benützen, um ihre Arbeitnehmer zu veranlassen, ihre Loyalität gegenüber ihrer Gewerkschaft aufzugeben, vergessen immer den Fall, daß die Gewerkschaft dem Betrieb gegenüber oft loyaler ist, als die eigene Belegschaft. Nicht selten ereignet es sich, daß der Unternehmer die Gewerkschaft anruft, einen Streit zwischen ihm und seiner Belegschaft in Güte zu schlichten. Er tut es selbstverständlich, weil er von der Gewerkschaftsführung ein besseres Verständnis für die Lage und die Bedürfnisse seines Betriebes erwartet als von seiner eigenen Belegschaft! Die Gewerkschaft, die andere als den bösen Wolf verschreien, ist für ihn der gute Hirte! Er wird auch in der Regel nicht enttäuscht, denn es bestehen zwei wichtige Gründe, warum die Gewerkschaftsleitung der Lage des Betriebes besseres Verständnis entgegenbringen kann. Einmal wird die Gewerkschaftsleitung nicht durch persönliche Animositäten gegenüber leitenden Personen des Betriebes in ihrem Urteil getrübt, wie dies bei den im Betriebe tätigen Gewerkschaftern der Fall ist, in denen sich oft täglich vom neuem rein persönlicher Groll gegen eine unleidliche leitende Persönlichkeit anhäuft, bis ein nichtssagender Anlaß eine Explosion verursacht. Zum anderen aber ist natürlich der wirtschaftliche Gesichtskreis der Gewerkschafter gegenüber dem Gesichtskreis der nicht an einen Betrieb geketteten Gewerkschaftsführer naturgemäß beschränkt. Der Weitblick des Gewerkschaftsführers gestattet ihm daher, die Lage eines Betriebes in der Regel besser zu beurteilen, als der einzelne im Betriebe tätige Gewerkschafter.

Arbeiterfreundliche Unternehmer haben auch immer gerade diese Rolle der Gewerkschaften rückhaltlos anerkannt. Der Eingeweihte weiß, daß es gerade die für einen Interessenvertreter der Arbeitnehmer peinlichsten und unerfreulichsten Angelegenheiten sind, in denen der Unternehmer ihn um seine Vermittlung bittet. Fast die Hälfte aller hierher gehörigen Fälle betreffen den durch Rationalisierung oder aus anderen Ursachen notwendig gemachten Abbau. Viele Unter-

nehmer scheuen sich sogar, direkt ihrer Belegschaft davon Mitteilung zu machen. Sie befürchten eine unüberlegte Reaktion auf ihre Mitteilung. Sie wenden sich daher lieber zunächst an die Gewerkschaft, um es ihr zu überlassen, die Leute darüber zu informieren. Man bedenke doch nur, was für eine Belastung das für einen Gewerkschaftsführer ist! Meines Wissens hat sich in Österreich noch kein einziger Gewerkschaftsführer dieser oder einer ähnlichen schweren Verantwortung entschlagen. In solchen Situationen ist niemand froher als der Unternehmer, daß seine Arbeitnehmer eine hartnäckige Loyalität zu ihrer Gewerkschaft haben!

Noch ein Vorteil dieser Vermittlerrolle für den Unternehmer muß vermerkt werden. Sobald die Gewerkschaft zur Schlichtung eines Streitfalles angerufen wird, wird die Austragung der Gegensätze sofort aus dem Betrieb hinaus verlegt und die Unruhe im Betrieb geht sofort auf ein geringes Maß zurück. Während die Verhandlungen schweben, kann im Betrieb wie bisher ruhig weitergearbeitet werden. Würde sich aber die Gewerkschaft nicht dazwischen einschleichen, würde die Produktion sicherlich gestört werden, solange die Gegensätze nicht ausgetragen sind.

Der Uneingeweihte würde es wahrscheinlich für unmöglich halten, daß gerade während eines Streikes einzelne Unternehmer einen ausdrücklichen Beweis von der Loyalität der für ihren Betrieb zuständigen Gewerkschaft erhalten, vorausgesetzt, daß die betreffenden Unternehmer den Gewerkschaften als sozial gesinnte Unternehmer bekannt sind. Droht ein Streik, so lassen es sich die meisten Gewerkschaftsführer angelegen sein, persönlich bei den sozial gesinnten Unternehmern vorzusprechen, um ihnen zu versichern, daß schon ihretwegen versucht wird, ohne Streik auszukommen. Die Gewerkschaften versichern weiter, daß sie, falls es doch zum Streike kommen müßte, trachten werden, ihn sobald als möglich abzurechnen, um die durch den Streik hervorgerufenen Arbeitsrückstände in den Betrieben der sozial gesinnten Unternehmer noch durch Überstunden hereinbringen zu können. Die Gewerkschaften ersuchen gleichzeitig die sozial gesinnten Unternehmer, die Bestreikung gerade ihrer Betriebe aus taktischen Notwendigkeiten zu verstehen und alles in ihrer Macht stehende zu tun, um die anderen Unternehmer zur Aufnahme der gerechten Forderungen der Arbeiter zu bewegen.

Als Beweis dafür, wieviel Wert die Unternehmer auf die Loyalität der Gewerkschaft ihrem Betriebe gegenüber legen, sei noch die für den Uneingeweihten gleichfalls erstaunliche Tatsache angeführt, daß im Falle einer Aussperrung die sozial gesinnten Unternehmer Schritte bei den Gewerkschaften unternehmen, die genau denen analog sind, die die Gewerkschaften bei den Unternehmern bei drohendem oder durchgeführtem Streik unternehmen. Auch die sozial gesinnten Unternehmer versichern den Gewerkschaften, daß sie nur aus taktischen Notwendigkeiten die Aussperrung, die der Unternehmerverband diktiert, mitmachen und daß sie nicht wünschen, durch die Beteiligung an der Aussperrung sich mit der Gewerkschaft zu verfeinden.

Doch wenden wir uns nun einer Betrachtung der Loyalitätsbande der Unternehmer zu. Der Privatunternehmer kann sich oft außer seinem Erwerbsinteresse auch durch irgendwelche Treuegefühle mit seiner Belegschaft verbunden fühlen. Nur liegt es im Wesen der kapitalistischen Wirtschaftsordnung, daß diese Loyalität sehr schwach ist. Sobald der Unternehmer die Möglichkeit hat, sein Geld aus dem jetzigen Betrieb herauszuziehen und profitabler irgendwo anders zu

investieren, läßt er sich auch nicht durch seine Treuegefühle davon abhalten. Dazu kommt noch, daß der Privatunternehmer noch eine Reihe anderer Beziehungspunkte seiner Loyalität kennt. Er ist gewöhnlich noch seinem

Unternehmerverband,

seinem Kreditgeber, das heißt seiner Bank und seinem

Kartell oder Konzern

gegenüber loyal. Der Unternehmer begeht oft gegenüber seinem Betrieb, das heißt gegenüber seinen Produktionsmitteln und seiner Belegschaft eine illoyale Handlung, einfach weil sie aus Loyalität zu den anderen Beziehungspunkten seiner Loyalität erforderlich ist. Will der Unternehmerverband einmal die Arbeiter seiner Industrie mürbe machen, um ihre Lohnforderungen abzuwehren, oder gar die Löhne zu kürzen, so wird ausgesperrt, ganz gleichgültig, ob sich der einzelne Unternehmer aus dem aktuellen Anlasse mit seinen Arbeitnehmern streiten möchte oder nicht.

Bei der heutigen Verflechtung der wirtschaftlichen Interessen im Zeitalter der gebundenen Wirtschaft, des gesamtwirtschaftlichen Privatkapitalismus, des Spätkapitalismus, kann natürlich der einzelne Unternehmer nicht mehr nur ein einziges Loyalitätsband, nämlich das zwischen ihm und seinem Betriebe anerkennen. Dr. Schenz ist sozusagen der letzte Mohikaner einer liberalistischen Wirtschaftsauffassung, die vor etwa 30 Jahren für das ganze Wirtschaftsleben galt, heute aber nur mehr für Lörrach und einige andere Orte, wo eine in ihrer chemischen Zusammensetzung nicht ganz klare Lösung der sozialen Frage alles über-tüncht. Auch in der freien kapitalistischen Wirtschaft war schon die soziale Frage da und konnte nicht gelöst werden. Warum sollte die Lösung dieser Frage auf einmal durch dieselbe Wirtschaftsform möglich sein?

Die Unternehmerverbände, Banken und Kartelle und sonstigen Interessenverflechtungen werden sich nicht im Sinne des Dr. Schenz rückbilden. Alle die großen Wirtschaftskörper werden nicht über Nacht zerfallen.

Ein Vergleich der Loyalitätsbände des Unternehmers gegenüber seiner Belegschaft mit den Loyalitätsbänden der Arbeitnehmer gegenüber ihrem Unternehmer zeigt jedem Vorurteilslosen zumindest, daß keiner der beiden das Recht hat, dem anderen irgendeine Treulosigkeit, Böswilligkeit vorzuwerfen. Der Urgrund der geringen Festigkeit der menschlichen Loyalitätsbände in der Industrie liegt nicht etwa in a priori schlechten Charaktereigenschaften der Unternehmer oder Arbeitnehmer, sondern im Wirtschaftssystem. Dieses zwingt die einzelnen Arbeitnehmer und Unternehmer, ihre Loyalität so wie geschildert und nicht anders zu gestalten. Unter diesen Umständen kann man natürlich vom Arbeitnehmer nicht verlangen, seine Loyalitätsbände unlösbar oder nahezu unlösbar zu gestalten, ohne daß auch die seines natürlichen Widerpartes im Produktionsprozeß analog gestaltet werden. Würde sich der Arbeitnehmer damit einverstanden erklären, würde er dem Unternehmer einen Vorteil gegenüber sich einräumen. Er würde sich daran hindern lassen, seine wirtschaftlichen und sozialen Interessen, namentlich durch überbetriebliche Aktionen wirksam zu vertreten, während sich der Unternehmer freie Hand behält, seine Loyalitätsbände jederzeit zu brechen, wenn dies in seinem Interesse gelegen ist.

Wir müssen daher den Ausführungen Herrn Ottes beipflichten: Werden die Loyalitätsbände zum Betrieb mittels raffinierter sozialpolitischer Betriebsmaßnahmen so gestärkt, daß das Resultat ein schutzloses Preisgeben des einzelnen

Arbeitnehmers gegenüber dem Betriebe ist, so muß der Gewerkschafter Betriebsmaßnahmen, die dem oberflächlichen Betrachter noch so sehr als soziale Maßnahmen erscheinen, als vollkommen unsoziale Maßnahmen empfinden.

5. Wenden wir uns weiteren Motiven der Unternehmer für die Durchführung sozialer Betriebsmaßnahmen zu. Während jene Unternehmer, die eine Stärkung der Loyalitätsbande zwischen Arbeitnehmer und sich selbst mittels der sozialen Betriebspolitik anstreben und die natürlichen Spannungs- und Entladungszustände auf ein menschenmögliches Mindestmaß reduzieren wollen, gibt es auch Unternehmer, die mit der sozialen Betriebspolitik schon weitere Ziele verfolgen. Wir betrachten hier zunächst den Fall, daß der Unternehmer bezweckt, die Arbeitnehmer mit der gegenwärtigen Wirtschaftsform auszusöhnen, um namentlich Arbeitskämpfe auszuschalten. Die Festigung der Loyalitätsbande genügt ihnen nicht, denn sie fürchten mit Recht, daß bei einer unverändert unfreundlichen Einstellung gegenüber dem Wirtschaftssystem eines Tages doch eine Störung der Beziehungen kommen wird. Also wollen sie nach ihrer Meinung das Übel an der Wurzel fassen und die Arbeitnehmer mit der gegenwärtigen Wirtschaftsform aussöhnen. Die Aussöhnung, so sagt sich ein Teil dieser Unternehmer, ist natürlich nur auf die Weise durchzuführen, daß der Hauptunterschied zwischen Kapitalisten und Arbeitnehmern beseitigt wird: Die Besitzlosigkeit. Also prägen sie das Schlagwort: Jeder Arbeiter muß ein Kapitalist werden und ersinnen dazu als Mittel die Arbeiteraktien.

Diese Unternehmer sehen das Problem falsch. Nicht die Besitzlosigkeit überhaupt ist der Ugrund der sozialen Spannung. Schließlich und endlich hat ja auch heute schon jeder Arbeitnehmer irgendeinen Besitz, sei es auch nur seine dürftige Kleidung.

Einige Unternehmer, wie William Hapgood von der Columbia Conserve Co. und Arthur Nash von der Bekleidungsfirma Nash Co., haben das Problem besser erkannt. Sie wollen jedem ihrer Arbeitnehmer nicht überhaupt Besitz verschaffen, sondern gleich großen oder zumindest ungefähr gleich großen Mitbesitz am Unternehmen, wie sie selbst haben. Sie wollen ihren Arbeitnehmern letzten Endes gleich viel Verfügungsmacht über die Produktionsmittel verschaffen, wie sie selbst besitzen. Unter diesen Umständen allein kann eine wirkliche Aussöhnung im Rahmen dieses Wirtschaftssystems zustande kommen. Denn die Arbeitnehmer wollen natürlich nicht mehr als gleich große Verfügungsberechtigung, damit die Produktionsmittel nicht entgegen ihrem Interesse verwendet werden können. Der Erfolg, namentlich in dem radikaleren System von Hapgood, soll nach allen erhältlichen Nachrichten geradezu verblüffend gewesen sein. Streik oder Aussperrung ist in jenem Betrieb wirklich undenkbar. Wirklich durchgreifende Interessenaussöhnungen in diesem Betrieb haben stattgefunden. Aber kaum eine Versöhnung mit der Wirtschaftsordnung. Denn unter Schleuderkonkurrenz, böswilliger, halsabschneiderischer Konkurrenz hat dieser Betrieb trotz der glücklichen Interessenaussöhnung im Inneren natürlich zu kämpfen. Es ist eben zweierlei: Interessenaussöhnung im Betrieb und Versöhnung mit der Wirtschaftsordnung. Wir sehen also, daß selbst durch das radikalste System der Arbeiteraktien eine Aussöhnung mit dem Wirtschaftssystem nicht herbeigeführt werden kann.

Aber man wird weit und breit vergebens nach anderen Kapitalbeteiligungssystemen nach der Art von Hapgood und Nash Umschau halten. Das ist auch verständlich. Denn Hapgood und Nash haben ihre Arbeitnehmer zu Kapitalisten gemacht, indem sie sich selbst aus Kapitalisten in Kommunisten verwandelt haben. Sie haben ihr kapitalistisches Gewinnbestreben zugunsten ihrer Arbeitnehmer fast vollständig aufgegeben und sich somit als Kapitalisten verleugnet. Ihre Lösung fand zwar im Rahmen der kapitalistischen Wirtschaftsordnung statt, war aber selbst unkapitalistisch, widerspricht vollkommen kapitalistischen Wesenszügen.

Diejenigen Kapitalisten, die kapitalistischen Grundsätzen treu bleiben, haben und können auch eine solche Lösung der innerpolitischen Spannung nie bewirken. Ein Studium der amerikanischen Kapitalbeteiligungssysteme, die im Jahre 1926 schon dazu geführt haben sollen, daß Aktien im Werte von 700 Mill. Dollar in den Händen von Arbeitnehmern waren, zeigt ganz klar, daß die Unternehmer gar nicht die Absicht haben, ihre kapitalistischen Prinzipien aufzugeben. Es ist daher gar nicht verwunderlich, daß in jedem Kapitalbeteiligungssystem eine Reihe von stereotypen Bedingungen vorzufinden ist.

So heißt es, daß die Arbeitnehmer überhaupt kein Stimmrecht besitzen oder wenn doch, so ist es auf höhere leitende Angestellte und Direktoren beschränkt. Die meisten Aktien sind nicht übertragbar wie jedes andere Inhaberpapier oder Namenspapier und muß beim Austritt aus dem Betrieb an den Betrieb verkauft werden. Gewöhnlich heißt es auch, daß die Arbeiter Aktien nur bis zu einer bestimmten, sehr niedrig gehaltenen Gesamtsumme erwerben dürfen. Weiter dürfen sich Ruhegehaltsempfänger an der Aktienzeichnung nicht beteiligen. Wenn es wirklich auf eine Versöhnung der Arbeitnehmer mit den Unternehmerinteressen im Betriebe ankäme, dann dürfte es solche Bestimmungen natürlich nicht geben. Aber diese Bestimmungen könnten nur dann verschwinden, wenn kapitalistische Grundsätze verleugnet würden. Daran ist aber nicht zu denken.

Der vorgegebene Hauptzweck kann daher mit dem Kapitalbeteiligungssystem nicht erreicht werden. Man wird fragen, wozu man überhaupt dann so ein System einführt. Eine nähere Untersuchung zeigt, daß es den meisten Unternehmern, die eine Kapitalbeteiligung einführen, auf ganz andere Wirkungen dieses Systems ankommt. Die haben aber mit Aussöhnungsideen wenig oder gar nichts zu tun.

Zunächst will der Unternehmer damit eine Verringerung des Belegschaftswechsels erreichen. Wie schon ausgeführt, stehen die Gewerkschaften diesem Bemühen verständnisvoll gegenüber, wenn damit nur ein leichtfertiges Abwandern der Arbeitnehmer von einem Betrieb in den anderen verhindert werden soll, um die dadurch entstandenen Sonderkosten zu sparen. Aber sie sind natürlich dagegen, wenn dadurch die Freizügigkeit der Arbeitnehmer unterbunden werden soll, so daß die Arbeitnehmer verhindert werden, das zu tun, was sich kein Unternehmer nehmen läßt: Nämlich günstige Preislagen für die eigene Ware und Dienstleistungen anderswo auszunützen. Die meisten Kapitalbeteiligungssysteme hemmen aber bewußt die Freizügigkeit, denn sie enthalten Bestimmungen wie die folgenden: Lange Anwartschaften bis Aktien überhaupt gezeichnet werden dürfen (werden die Aktien, wie dies gewöhnlich der Fall ist, den Arbeitnehmern weit unter ihrem Kurswert angeboten, so ist dies natürlich ein großer Anreiz, die

drei bis fünf- und mehrjährige Anwartschaftszeit abzudienen); Prämien für jeden Arbeiteraktionär, die Aktien während einer Periode von mehreren Jahren ununterbrochen innehatten; nach Verlassen des Betriebes hört das Recht, Aktien zu besitzen, auf; erst nach vielen Jahren (etwa 10 oder 20 Jahren) wird die Aktie ohne Stimmrecht in eine mit Stimmrecht umgewandelt usw.

Eine andere Absicht, die mit der Arbeitnehmeraktie verfolgt wird, findet ebenfalls in Gewerkschaftskreisen Verständnis: Es ist der Wunsch, die Arbeitnehmer an der Rationalisierung des Betriebes zu interessieren. Nur gibt es auch dabei eine Schranke, über die die Gewerkschaften nicht hinausgehen wollen. Es gibt nämlich auch eine sozialschädliche Rationalisierung. Dazu gehören vor allem Intensivierung über das kulturell zulässige Maß und die verschiedenen Arten von Fehlrationalisierung¹.

Nun müssen aber eine Reihe von Absichten und Auswirkungen des Kapitalbeteiligungssystems, die durchwegs gewerkschaftlich höchst bedenklich sind, besprochen werden. Meist heißt es in den Bedingungen für die Zeichnung der Arbeitnehmeraktien, daß nur die ständig beschäftigten Arbeitnehmer oder irgendeine andere Gruppe von Arbeitnehmern innerhalb des Betriebes zeichnungsbe-rechtigt sind, oder daß die Angestellten mehr Aktien erwerben dürfen als die Arbeiter, oder daß die Angestellten bessere Aktien erwerben dürfen. Durch diese und ähnliche Bestimmungen zerteilt man die Arbeitnehmer des Betriebes in Gruppen mit verschiedenen Interessen. Dies wirkt sich natürlich bei jeder gewerkschaftlichen Aktion im Betriebe aus. Dazu kommt, daß die wichtigste gewerkschaftliche Aktion, die Lohnbewegung, auch noch aus einem anderen Grunde erschwert wird. Viele Betriebe verschenken Aktien oder bieten sie ihren Arbeitnehmern unter dem Marktpreis an. Da aber die meisten Aktien unverkäuflich sind, wird dadurch das Einkommen der Arbeitnehmer erst gehoben, bis eine Dividende ausgeschüttet wird. Wenn aber diese sehr gering ist oder lange auf sich warten läßt, wäre natürlich eine Lohnbewegung, namentlich für jene Arbeitnehmer, die nur wenige Monate oder Jahre im Betrieb bleiben, praktisch wichtiger. Aber sehr leicht werden die Arbeitnehmer durch das ganze Kapitalbeteiligungssystem davon abgehalten, eine aussichtsreiche Lohnbewegung mitzumachen.

Prüft man überhaupt die finanziellen Auswirkungen der Kapitalbeteiligungssysteme, so wird man oft zu dem Schlusse kommen, daß das Aktienkonto der Arbeitnehmer in Wirklichkeit nur ein Konto für eine sehr riskante Spareinlage darstellt. Die meisten Aktien werden auf Grund eines Abzahlungssystems erworben. Dabei ist der gewöhnliche Vorgang der, daß die Arbeiter für den noch nicht abbezahlten Teil recht hohe Zinsen zahlen müssen, während ihnen die Dividenden und verkauften Bezugsrechte gutgeschrieben werden. Die Verzinsung in einer Sparkasse ist in der Regel höher und außerdem deshalb vorteilhafter, weil das Geld jederzeit wieder abgehoben werden kann. Die Arbeitnehmer werden ferner durch schon oben erwähnte und andere kleine Vergünstigungen veranlaßt, all ihr flüssiges Geld in ihren eigenen, das heißt aber in einen einzigen Betrieb hinein zu stecken und haben einen Verlust ihres gesamten gesparten Vermögens zu erwarten, falls ein Zusammenbruch erfolgt. Gerade während des letzten amerikanischen Börsenkrachs haben viele Arbeitnehmer auf diese Weise ihr mühsam

¹ Hier kann nur auf das im Jahre 1929 erschienene Buch „Grundlagen und Richtlinien gewerkschaftlicher Rationalisierungspolitik“ verwiesen werden.

erspartes Geld verloren. Dies ist umso enttäuschender für sie, als sie ja keinerlei Stimmrecht besitzen und alles passiv über sich ergehen lassen müssen, und überdies das Geld nicht nur sicher, sondern auch zu Nutz und Frommen der gesamten Arbeitnehmerschaft hätten anlegen können: Nämlich in den Arbeitnehmerbanken! Das Geld zu verlieren, ist an sich schon bitter, es aber außerdem im Dienste des Privatkapitalismus zu verlieren, ist doppelt bitter.

Der Vollständigkeit halber sei vermerkt, daß einzelne amerikanische Unternehmen die Zeichnungsberechtigung eines Arbeitnehmers davon abhängig machen, daß er keiner Gewerkschaft angehöre. Wer daran zweifelte, daß die Kapitalbeteiligung vielfach — beileibe nicht immer — eine deutliche Spitze gegen die Gewerkschaften hat, möge sich nur die Satzungen über Kapitalbeteiligung dieser Unternehmungen durchlesen.

Der sozialistisch eingestellte Teil der freien Gewerkschaften dürfte sich überhaupt nicht mit dem Kapitalbeteiligungssystem befreunden können. Selbst wenn es so stark kommunistische Formen annimmt, wie etwa bei Hapgood. Die Sozialisten sind von der Überzeugung durchdrungen, daß das gegenwärtige Wirtschaftssystem ungeheuer unvollkommen ist und daß unter diesen Unvollkommenheiten die Arbeitnehmer in erster Linie zu leiden haben. Das Interesse der einzelnen Unternehmung, des einzelnen Kartells läuft eben ungemein oft dem der Gesamtwirtschaft entgegen, woraus sich verheerende Folgen für die Arbeitnehmer ergeben. Die Sozialisten befürchten nun mit Recht, daß die Kapitalbeteiligung, mag sie auch noch so wenig an der gegenwärtigen Besitzverteilung und Verfügungsmacht über die Produktionsmittel rütteln, doch den Willen der großen Arbeitnehmersmassen, eine grundsätzliche Dauerregelung auf demokratischer Basis durchzuführen, schwächt, wenn nicht gar lähmt. Nur durch eine grundsätzliche Neuordnung des Wirtschaftssystems ist ihrer Meinung nach eine dauernde Besserung des Loses der Arbeitnehmer zu erhoffen. In dieser Einstellung eines Teiles der freien Gewerkschaft liegt sicher einer der ausgeprägtesten Unterschiede zu den anderen Gewerkschaftsrichtungen.

Aber die anderen Gewerkschaftsrichtungen können diese Einstellung schon begreifen, wenn sie sie auch nicht teilen wollen. Denn die anderen Richtungen stellen sich auch sehr mannhaft gegen gewisse Auswüchse der privatkapitalistischen Wirtschaftsordnung und heißen sie keineswegs in Bausch und Bogen gut.

Eine einfache Überlegung lehrt, daß die Gewinnbeteiligung eigentlich noch weniger als die Kapitalbeteiligung die Aussöhnung der Arbeitnehmer mit der gegenwärtigen Wirtschaftsordnung herbeiführen kann. Dafür sind eine Reihe von Gründen maßgebend:

a) Die Gewinnbeteiligungssysteme gewähren den Arbeitnehmern gar keinen Einfluß auf die Verfügung über die Produktionsmittel. Die technische, kommerzielle und finanzielle Verfügungsmacht über die Produktionsmittel bleibt unverändert in den Händen der Unternehmer. Es bleiben daher alle im privatkapitalistischen Wirtschaftssystem liegenden Anreize, die Verfügungsmacht über die Produktionsmittel manchmal auch gegen die Arbeitnehmer zu verwenden, vollkommen unangetastet.

b) Falls der Arbeitnehmer die ausgeschütteten Gewinne nicht spart, so ist er nach wie vor besitzlos in dem Sinne, daß er nur immer über ein laufendes Einkommen verfügt, das gerade zur Bestreitung der notwendigsten Lebenshaltungs-

kosten ausreicht. Es bleibt daher der Unterschied zwischen Besitzenden und Besitzlosen weiterhin aufrecht.

c) Das Gewinnbeteiligungssystem gibt dem Arbeiter nicht in demselben Ausmaße wie die Kapitalbeteiligung einen rechtlich garantierten Anspruch auf einen Gewinn, es wäre denn, daß die Anspruchsberechtigung auf Gewinnbeteiligung in Form eines unkündbaren Vertrages aufgestellt würde.

d) Die Gewinnbeteiligung erfaßt nur einen Teil des Gewinnes, und zwar den sogenannten Rationalisierungs-, Konjunktur- Monopolgewinn. Der in unserer Zeit des Finanzkapitalismus aber wichtigste und größte Gewinn, nämlich der sogenannte Spekulationsgewinn, ist durch kein Gewinnbeteiligungssystem zu erfassen. Namentlich der Spekulationsgewinn, der durch Kapitalisierung von irgendwelchen fiktiven Ertragswerten (z. B. good will eines Unternehmens usw.) entsteht, kommt für eine Gewinnbeteiligung nicht in Betracht. Lesen Sie nur die Abhandlungen des Kopenhagener Professors Laurits Birck in dem Band 3 der „Wirtschaftstheorie der Gegenwart“, herausgegeben vom Professor Meyer, nach. Dort werden Ihnen schwindelerregende Tatsachen darüber mitgeteilt, wie es das Finanzkapital versteht, den Wert des Realkapitals ohne dessen Vermehrung auf das Vielfache zu erhöhen. Diese Vervielfachung ist der Spekulationsgewinn im weitesten Sinne des Wortes.

Ebenso entzieht sich der an Kartelle und Konzerne abgeführte Gewinn einer Erfassung durch betriebliche Gewinnbeteiligung, falls nicht die Gewinnbeteiligung für den ganzen Konzern oder das ganze Kartell gilt.

e) Die Gewinnbeteiligung ist als eine allgemeine Lösung des Konfliktes zwischen Kapital und Arbeit gar nicht denkbar, weil das privatkapitalistische Interesse der Aktionäre von Gesellschaftsunternehmungen dem entgegensteht. Die Kapitalbeteiligung kann ohne Schädigung des privatkapitalistischen Interesses der Aktionäre durchgeführt werden, nicht aber die Gewinnbeteiligung.

f) Der allerwichtigste Grund, warum die Gewinnbeteiligungssysteme keine Aussöhnung durch Gegensätze zwischen Kapital und Arbeit herbeiführen können, ist der, daß sich nur theoretisch nicht aber praktisch ein Verteilungsschlüssel für den Gesamtgewinn eines Unternehmens finden läßt, der die Arbeitnehmer wirklich befriedigen könnte. Es haben sich in der Praxis verschiedene Verteilungsschlüssel herausgebildet, so z. B. wird ein gewisser Teil des Reingewinnes an die Arbeitnehmer proportional ihren Löhnen und Gehältern ausgeschüttet, oder es werden für jedes Prozent der Dividende jedem einzelnen Arbeiter so und so viel Mark gegeben, oder es wird der gesamte Reingewinn geteilt im Verhältnis vom Kapital zur gesamten Lohn- und Gehaltssumme und der auf die Lohn- und Gehaltssumme fallende Teil proportional verteilt, oder aber es wird ein Teil des Gesamtgewinnes von der Geschäftsleitung nach Gutdünken für die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer gegeben. Sehr häufig findet man auch, daß zuerst vom Gesamtgewinn Ansprüche des Kapitals befriedigt werden müssen und erst der Rest nach irgendwelchen Schlüsseln verteilt werden kann. Einer dieser Schlüssel verdient, seiner Originalität wegen, hier festgehalten zu werden. In einem Betrieb verteilte man den Gewinnrest zwischen Kapital und Arbeit gemäß dem Verhältnis des Wertes der kapitalisierten Arbeitskraft im Betrieb und dem investierten Kapital.

Bei der Kapitalbeteiligung ist natürlich die Frage des Gewinnbeteiligungs-

schlüssels leicht zu lösen. Dort kann der Grundsatz, daß der auf Arbeitnehmeraktien entfallende Gewinn dem auf Unternehmeraktien entfallenden gleichen soll, die Arbeitnehmer vollauf zufriedenstellen. Aber keiner der ersonnenen Verteilungsschlüssel der Gewinnbeteiligungssysteme kann in den Arbeitnehmern das Gefühl auslösen, daß er gerecht wäre. Das ist in der Natur der Sache begründet. Beim Kapitalbeteiligungssystem ist der Arbeiter ebenfalls Aktionär und kann natürlich nicht erwarten, daß er besser behandelt werden sollte als der Unternehmeraktionär. Aber beim Gewinnverteilungssystem wird die ganze Frage der Zurechnung des Produktionsertrages zu den Produktionsfaktoren, Kapital und Arbeit, aufgeworfen. Die vielen einander widersprechenden Verteilungsschlüssel der Gewinnbeteiligungssysteme sind ein Beweis mehr, daß unser gegenwärtiges Wirtschaftssystem keine einzig richtige Formel der Zurechnung aufstellen kann. Dieser Beweis ist um so schwerwiegender als die Männer, von denen er geliefert wird, nämlich die Erfinder der Gewinnbeteiligungssysteme, fast durchwegs Industrieführer sind, also Männer, die die Zurechnung des Ertrages zu den beiden Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit täglich neu praktizieren. Der Praktiker der Zurechnung des Ertrages weiß eben ganz genau, daß die Zurechnung des Ertrages sich nicht zwangsläufig nach eindeutigen Gesetzen vollzieht.

Es ist bezeichnend für die Triftigkeit der oben angegebenen Gründe, warum die Gewinnbeteiligungssysteme nicht geeignet sind, eine Aussöhnung von Arbeit und Kapital herbeizuführen, daß bis zum heutigen Tage noch von keinem Gewinnbeteiligungssystem zu hören war, das eine ähnlich radikale Lösung dargestellt hätte, wie die Kapitalbeteiligung bei Hapgood und Nash. Es läßt sich eben keine befriedigende Verteilung des Gewinnes erzielen, wenn nicht zugleich auch an den Eigentumsrechten Änderungen vorgenommen werden, sei es nun in dem Sinne, daß alle Menschen Kapitalisten werden, die über gleich große Kapitalien verfügen, oder daß kein Mensch Kapitalist ist, sondern nur große Gemeinschaften von Menschen, etwa Gebietskörperschaften.

Der Unternehmer, der an die Gewinnbeteiligung die Hoffnung knüpft, daß dadurch die Spannung zwischen Kapital und Arbeit behoben wird, muß nach all dem Gesagten enttäuscht werden. Die bisherigen Erfahrungen haben das auch schon zur Genüge bestätigt. Damit soll aber keineswegs ein Verdammungsurteil ausgesprochen werden. Denn wenn auch schon dieses Ziel nicht erreicht werden kann, so gibt es doch andere, die jedem sozial gesinnten Unternehmer wertvoll sein sollten.

Die Gewinnbeteiligung könnte nämlich wirklich als Mittel dazu benützt werden, die Arbeitnehmer in Kenntnis der Arbeit und der Sorgen eines Unternehmers in viel höherem Maße zu setzen als dies bis heute der Fall ist. Es kann nicht geleugnet werden, daß, ebenso wie manche Unternehmer gar kein Verständnis für die Lage der Arbeitnehmer haben, manche Arbeitnehmer wenig Verständnis für die Schwierigkeit der Produktionsleitung sowohl in der kapitalistischen Wirtschaftsordnung als auch in der kollektiven Wirtschaftsordnung haben. Gegenseitiges Verständnis für die Lage wirkt sich aber selbstverständlich auf die Beziehungen von Arbeitnehmer und Unternehmer wohltuend aus. Jeder Gewerkschafter weiß, wie angenehm und leicht man mit einem Unternehmer verhandeln kann, der die Lage der Arbeiterschaft kennt.

Dieses gegenseitige Wohlwollen müßte natürlich noch verstärkt werden, wenn

die Gewinnbeteiligung tatsächlich die Lohnpolitik merklich und ausgiebig ergänzen würde. Es liegt im Wesen der tariflichen Lohnpolitik, daß sie Lohnsätze für gewisse Gebiete festsetzt, die während einer gewissen Periode gelten, gleichgültig, ob in dem einen oder anderen oder in allen Betrieben Konjunkturgewinne erzielt wurden. Die tarifliche Lohnpolitik könnte nun wie bisher jene Löhne festsetzen, deren Aufrechterhaltung die Wirtschaft unbedingt garantieren kann und die Gewinnbeteiligung könnte dazu dienen, die unterschiedlichen, nicht mit Bestimmtheit vorauszuberechnenden konjunkturellen Gewinne auch den Arbeitnehmern zugute kommen zu lassen.

Zwei andere Zwecke, die der Unternehmer mit der Gewinnbeteiligung verfolgt, könnten mit gewissen Vorbehalten von den Gewerkschaften ohne weiteres gebilligt werden. Es sind dies: Erweckung des Interesses an der Rationalisierung und Bekämpfung eines leichtfertigen Belegschaftswechsels. Diesen beiden Zwecken sind wir schon bei der Besprechung der Kapitalbeteiligung begegnet. Es erübrigt sich daher, nochmals darauf einzugehen.

Es versteht sich von selbst, daß die für die Gewerkschaften annehmbaren Zwecke, die die Unternehmer mit einer Gewinnbeteiligung verfolgen, die Gewerkschafter noch nicht veranlassen können, jedem Gewinnbeteiligungssystem vorbehaltlos zuzustimmen. Die Gewerkschaften können sich nur dann mit einem Gewinnbeteiligungssystem einverstanden erklären, wenn dieses einer formalen Voraussetzung entspricht und gewisse Sicherheitsvorkehrungen enthält, durch die die Verwendung des Gewinnbeteiligungssystems für Zwecke, die den Arbeitnehmerinteressen zuwiderlaufen, verhindert wird.

Für Gewerkschafter ist ein Gewinnbeteiligungssystem ohne Büchereinsicht schlechterdings unannehmbar. Ist doch der hervorragendste Zweck der Gewinnbeteiligung, die tarifvertraglich vereinbarten Löhne mit Rücksicht auf Konjunktur- und Rationalisierungsgewinn zu erhöhen und die Arbeitnehmer von dem Grad der Abhängigkeit des Betriebsertrages von der Konjunktur ständig zu überzeugen. Ohne Büchereinsicht ist dieses Ziel nicht zu verwirklichen. Das soll nicht heißen, daß in jedem Falle die Gewerkschaft das Recht der Büchereinsicht erhalten muß. Es kann unter Umständen genügen, daß ein beedeter Bücherrevisor, zu dem auch die Gewerkschaften Vertrauen haben, die Richtigkeit der Gewinnverteilung bezeugt.

Die Gewerkschaften haben in der Betriebspraxis schon viele Gewinnbeteiligungssysteme zu Fall gebracht. Nicht deshalb, weil sie kein Verständnis für die oben angeführten Zwecke hatten, sondern weil die Gewinnbeteiligungssysteme keine Gewähr dafür boten, daß sie nicht zu gewissen Zwecken mißbraucht werden können. Eine Untersuchung lehrt, daß es vorwiegend sechs Sicherungen sind, die die Gewerkschaften als Zustimmung zur Gewinnbeteiligung — von ihrem Standpunkte mit Recht — verlangen.

a) Da ist einmal die ganz selbstverständliche Forderung, daß die Arbeitnehmer klagbaren Anspruch auf Gewinnbeteiligung haben sollen. Das bedeutet aber auch, daß auch der Gewinnbeteiligungsschlüssel rechtlich (vertraglich) festgelegt werden muß. Mangels eines solchen klagbaren Anspruches und eines vertraglich festgelegten Verteilungsschlüssels reizt die Gewinnbeteiligung den Unternehmer förmlich dazu an, sie zur Erzeugung einer Unterwürfigkeit und Selbsterniedrigung der Arbeitnehmer, zu einer Teilung der Arbeitnehmer, zu einer

Hemmung jeder Lohnbewegung, zu einem Mittel der Gewerkschaftsbekämpfung usw. auszunützen. Zudem ist es des Bürgers eines demokratischen Zeitalters vollkommen unwürdig, von der Gnade anderer Leute abhängig zu sein. Er erträgt dies um so weniger, als er ja als Arbeitnehmer durch seine Mitarbeit im Betrieb einen Anspruch auf den günstigen Ertrag des Unternehmens hat.

b) Da die Gewinnbeteiligung nur eine Ergänzung der Löhne darstellen soll — die Gewinnbeteiligung bei Zeiß heißt bezeichnenderweise: Lohn- und Gehaltsnachzahlung! —, so dürfen durch sie die gewöhnlichen Lohnverhandlungen und Lohnbewegungen auch nicht gehemmt oder gar gelähmt werden. Die Unternehmerverbände hindern die Gewerkschaften immer daran, die Lohnsätze höher als nur gerade so hoch zu treiben, daß sie auch in schlechten Zeiten auf der gleichen Höhe gehalten werden können. Die Gewinnbeteiligung soll nun dazu dienen, die Arbeitnehmer bei etwas besserer Konjunktur, die sich zwischen zwei Tarifvertragsabschlüssen auf einige Monate einstellt, an den Konjunktur- und Rationalisierungsgewinnen teilnehmen zu lassen. Für die Gewerkschaften ist daher die Gewinnbeteiligung nur neben und in Ergänzung der Lohnpolitik denkbar. Die Gewerkschaften haben und werden auch in Zukunft jedes Gewinnbeteiligungssystem bekämpfen, das den Arbeitnehmern Streikverbot auferlegt oder das als Bedingung vorschreibt, daß eine gewisse Anzahl von Feierschichten im Jahre nicht überschritten werden darf usw.

Man muß nur verstehen: Der Lohn garantiert dem Arbeitnehmer eine gewisse Lebenshaltung. Dieses garantierte Einkommen ist ihm so wichtig, daß er lieber eine erfolgreiche Lohnbewegung mitmacht, die ihm etwa nur eine halb so große Erhöhung seines Einkommens bringt, als eine Gewinnbeteiligung. Der Arbeitnehmer hat keine Reserven. Er kann nicht so wie der Unternehmer lieber auf eine sichere, aber nur kleine Erhöhung seines Einkommens verzichten, wenn ihm statt dessen eine größere, aber ungewisse Erhöhung in der Zukunft winkt.

c) Die Gewinnbeteiligung wird sehr oft dazu mißbraucht, die Arbeitnehmererschaft eines Betriebes in Gruppen mit verschiedenen Interessen zu zerteilen. Man gibt den Angestellten höhere Gewinnanteile als den Arbeitnehmern, man führt eine lange Anwartschaftszeit ein, man erhöht die Gewinnanteile mit zunehmendem Dienst usw. Es soll keineswegs nun gesagt werden, daß der Gewinnanteil für jeden Arbeitnehmer des Betriebes gleich groß sein muß, damit die Gewinnbeteiligung für die Gewerkschaft annehmbar sei. Es wird von den Betriebsverhältnissen abhängen, ob der Gewinnanteil für alle gleich groß sein soll oder differenziert sein kann. Aber auf jeden Fall muß das Personal oder die Gewerkschaft zu einer solchen Differenzierung ihre Zustimmung erteilen, um einen Mißbrauch auszuschließen.

d) Die mit der Gewinnbeteiligung verfolgte Bekämpfung des Belegschaftswechsels hat, wie schon früher erwähnt, auch ihre Kehrseite: Die Unterbindung der Freizügigkeit. Es muß daher jedes Gewinnbeteiligungssystem Sicherungen gegen eine Unterbindung der Freizügigkeit enthalten. So soll es in den Satzungen heißen, daß jeder aus dem Betrieb ausscheidende Arbeiter den ganzen ihm zustehenden Anteil ausbezahlt erhalten soll.

e) Daß einzelne Unternehmer in die Satzungen für die Gewinnbeteiligung geradezu wörtlich hineinschreiben, daß nur der gewerkschaftlich nicht organisierte Arbeitnehmer Anspruch auf Gewinnbeteiligung hat, sei nur der Vollständigkeit

halber für jene angeführt, die nicht an einen Mißbrauch der Gewinnbeteiligung glauben wollen.

Die Gewerkschaft verlangt daher von einem Gewinnbeteiligungssystem, dem sie ihre Zustimmung geben kann, fünf Sicherungen. Einzelne, allerdings nur sehr wenige, Unternehmer haben diese Sicherungen auch zugestanden. In diesen Unternehmen bestehen daher die Gewinnbeteiligungen, die in den Jahren nach der Revolution nur so aus dem Boden sprossen, auch heute noch. Aber man wird wohl sagen müssen, daß viele, wenig arbeiterfreundliche Unternehmer, wenn sie die Vorteile der Gewinnbeteiligung mit den zu bringenden Opfern vergleichen, von einer Einführung oder Beibehaltung des Gewinnbeteiligungssystems absehen werden. Die überhaupt nicht arbeiterfreundlichen Unternehmer haben nie an eine Einführung gedacht. Der freie Gewerkschafter wird nun darauf resigniert sagen, daß selbst der persönlich edel denkende Unternehmer durch das Wirtschaftssystem oft daran gehindert wird, seinen guten Impulsen gemäß zu handeln.

Aber ein Gewinnbeteiligungssystem werden Unternehmer immer gerne den Arbeitnehmern vorschlagen, worauf diese auch in der Regel eingehen werden, wenn die eben besprochenen Sicherungen und noch eine weitere Sicherung gegeben ist. Es ist dies das System der Beteiligung am Rationalisierungsgewinn. In England war es durch mehrere Jahre im ganzen Kohlenbergbau eingeführt und hat sich dort nach den Mitteilungen der Gewerkschaften bewährt. Der Vorgang ist im allgemeinen der, daß man Standardkosten für das Produkt festsetzt und nun bestimmt, wie die Kostenersparnis durch vorgenommene Verbesserungen des Arbeitsprozesses, durch Arbeitsbeschleunigung usw. verteilt werden soll. Der Verteilungsschlüssel wird vertraglich festgelegt. Die Gewerkschaften verlangten in allen Fällen, wo ein solches System der Beteiligung am Rationalisierungsgewinn eingeführt wurde, daß gegen eine übermäßige Intensivierung der Arbeit Sicherungen getroffen werden, damit die Arbeitnehmer nicht ihre Gesundheit untergraben. Diese Forderung wird jeder billigen, der weiß, wie sehr der Großteil der Arbeitnehmer bei vorhandenem Anreiz zur Selbstaussbeutung seiner Gesundheit neigt.

Damit hätten wir die gewerkschaftliche Stellungnahme zu den zwei wichtigsten Maßnahmen gekennzeichnet, die die Unternehmer durchführen oder durchführen wollen, um eine Aussöhnung zwischen Kapital und Arbeit herbeizuführen. Wir wiederholen nochmals, daß wir aus den angegebenen Gründen an eine Verwirklichung dieses Zieles, dessen ethische Bedeutung wir nicht in Abrede stellen, nicht glauben können.

6. Ein gemeinsamer Zweck der mit der sozialen Betriebspolitik verfolgten Bestrebungen der Unternehmer, die Loyalität ihrer Arbeitnehmer gegenüber sich selbst zu stärken und eine Aussöhnung zwischen Kapital und Arbeit herbeizuführen, ist der, daß die Unternehmer die erwünschte geistige Umstellung ihrer Arbeitnehmer sozusagen als Reaktion zu den getroffenen Maßnahmen erwarten. Damit gibt sich aber ein anderer Teil der Unternehmer nicht zufrieden. Er benützt eine große Reihe von sozialen Betriebsmaßnahmen ausdrücklich zu dem Zweck, direkt auf die Mentalität der Arbeitnehmer Einfluß zu nehmen, oder um es drastisch auszudrücken, in die Gehirne der Arbeitnehmer unternehmerfreundliche Ideen auf mehr oder weniger suggestivem Wege hineinzuhämmern. Diese Unternehmer wollen also nicht eine Aussöhnung

kraft eigener Einsicht der Arbeitnehmer, sondern eine Aussöhnung kraft der Fremdsuggestion.

Die Werkszeitungen, verschiedene Feste, das Betriebskino, die Werksbibliothek, Vorträge vor Arbeitnehmern, die Haushaltschulen, die Lehrwerkstätten und nicht zuletzt die verschiedenen sportlichen Einrichtungen sind bekannte Beispiele für diese Politik der geistigen Beeinflussung von Seiten der Unternehmer. Alle diese Mittel könnten sehr wohl für Zwecke, die sowohl den Unternehmern als auch den Arbeitnehmern zusagen, gebraucht werden. Diese Maßnahmen sind Musterbeispiele dafür, daß ein gutes Mittel nicht den schlechten Zweck heiligt. Die Gewerkschaften aller Richtungen sind sich darüber einig, daß die Verwendung an sich guter Mittel zu den eben angeführten Zwecken auf keinen Fall zulässig ist.

7. Ein Motiv sozialer Betriebspolitik in Privatbetrieben gegen das sich die Gewerkschaften aller Richtungen entschieden kehren müssen, ist die Benützung der sozialen Betriebsmaßnahmen zu dem Zwecke, die Arbeitnehmer unter sich uneins zu machen, um sie dadurch leichter zu beherrschen. Das heißt nichts anderes, als daß die sozialen Betriebsmaßnahmen in den Dienst des Grundsatzes: *Divide et impera* gestellt werden. Die Anspruchsberechtigung auf gewisse Leistungen der sozialen Betriebspolitik bieten willkommene Gelegenheiten dazu. So hatten wir in einem österreichischen Betrieb ein Gewinnbeteiligungssystem, auf das nur ein kleiner Teil der Arbeiter Anspruch hatte. Sobald eine aussichtsreiche Lohnbewegung kam, waren diese Leute allein dagegen, ganz unbekümmert darum, daß die anderen Arbeiter die Mehrzahl ausmachten und mit ihren Löhnen ihre Lebenshaltungskosten nicht bestreiten konnten.

Es soll natürlich nicht verkannt werden, daß die meisten betriebspolitischen Maßnahmen ihrer Natur nach nur auf einen Teil der gesamten Belegschaft beschränkt sein können. Man denke etwa an Werkspension, Dienstalterszulagen, Extraunterstützung, Unfallgeschädigte und Erwerbskranke, Verkürzung der Arbeitszeit für stärker belastete Arbeitnehmer.

8. Sehr häufig trifft man als Motiv der Unternehmer den Willen an, die soziale Betriebspolitik im Interesse oder als Bestandteil einer neuen Lohnpolitik zu verwenden, durch die die gewerkschaftliche Lohnpolitik durchlöchert oder ihre Wirkungslosigkeit vorgetäuscht werden soll.

Die Gewerkschaften haben es immer erlaubt, daß Unternehmer, die viele sozialpolitische Maßnahmen eingeführt haben, bei Lohnforderungen stets auf diese Auslagen hinwiesen und dies manchmal auch in der Öffentlichkeit taten, um die öffentliche Meinung auf ihre Seite zu bekommen. Dabei liegt natürlich für den Unternehmer die Versuchung nahe, die Kosten der sozialen Betriebsmaßnahmen zu übertreiben. Wo den Gewerkschaften die genauen Aufwendungen ziffernmäßig nachgewiesen werden, wird natürlich bei Lohnverhandlungen wirklich darauf Rücksicht genommen.

Natürlich nur insoferne, als dies mit der Tarifvertragspolitik überhaupt vereinbar ist. Die Lohnsätze werden bekanntlich nur für einzelne Gebiete des gesamten Reiches aufgestellt und manchmal werden auch innerhalb dieser Gebiete noch Differenzierungen vorgenommen. Aber gewöhnlich gelten die tariflichen Lohnsätze für eine Reihe von Betrieben. Der Sinn dieser Regelung ist der, daß

ein Lohnsatz getroffen werden soll, der für einen an der Grenze stehenden Betrieb gerade noch so recht und schlecht tragbar ist, für den guten Betrieb aber leicht. Hat nun ein Betrieb soziale Betriebspolitik getrieben, der bei Aufrechterhaltung seiner Maßnahmen an die Grenze der Rentabilität käme, falls der neue Lohnsatz eingeführt werden würde, so steht die Gewerkschaft vor der Frage: Entweder schließen wir ein Sonderabkommen mit dem Betrieb oder der Unternehmer wird gezwungen sein, die sozialen Betriebsmaßnahmen einzustellen. Manchmal wird sich auch dieses Letztere ereignen, weil eben der Grundsatz gilt: Überbetriebliche Sozialpolitik geht vor der zusätzlichen betrieblichen Sozialpolitik.

Die Rücksichtnahme auf den Bestand der sozialen Betriebsmaßnahmen bei Lohnverhandlungen wird von Fall zu Fall sehr verschieden sein. Da gibt es z. B. Unternehmer, die eine großzügige Wohnbaupolitik für ihre Arbeitnehmer betreiben, die den genossenschaftlichen Häuserbau sehr fördern. Sie verwenden Betriebserträge, die sie auch ganz gut als Löhne ausschütten können, um den Arbeitnehmern Bedürfnisbefriedigung in natura zu geben. Es werden die Gewerkschaften im einzelnen, je nach der Sachlage, zu entscheiden haben, ob die Aufwendungen besser die Form von Löhnen als die Form irgendeiner sozialen Betriebsleistung annehmen sollen.

Der Gewerkschafter wird sich in seiner Entscheidung namentlich von dem Gesichtspunkt leiten lassen, ob die beabsichtigte betriebspolitische Maßnahme die Freizügigkeit der Arbeitnehmer in einem solchen Ausmaße hemmen wird, daß der Arbeitnehmer dadurch später einmal verhindert werden wird, seine Dienstleistung jenem Unternehmer zu verkaufen, der dafür mehr bezahlt. Der Gewerkschafter wird daran keinen Anstoß nehmen, daß dem einzelnen Arbeitnehmer überhaupt der Wille, seinen Arbeitsplatz gegen einen anderen zu vertauschen, etwas geschwächt wird. Denn ein frivoler und aus geringfügigen Ursachen unternommener Wechsel der Arbeitsstätte ist volkswirtschaftlich gesehen ein Verlust. Aber natürlich darf der Arbeiter nicht mit unsichtbaren Banden wider seinen Willen an den Betrieb gebunden sein. Dies kann aber sehr leicht eintreten, wenn die verschiedenen Lohnsurrogate eine solche Form annehmen, daß der Arbeitnehmer eines auf Grund seiner Dienstleistung während mehreren Jahren erworbenen Anspruches ohne Abfertigung gänzlich verlustig geht, falls er seine Dienstleistung lieber einem anderen Unternehmer verkaufen will.

9. Ein beabsichtigter Zweck verschiedener sozialer Betriebsmaßnahmen stellt sich bei näherer Untersuchung als sehr unsozial vom Standpunkte der Volkswirtschaft, namentlich aber vom Standpunkte der Arbeitsmarktpolitik, dar. Jeder wird die ärztliche Überwachung der Arbeiter und Angestellten im Interesse ihrer Gesundheit begrüßen. Aber die Arbeitnehmer mußten es erleben, daß die Konsequenz, die man aus ärztlichen Untersuchungen zog, sehr unsozial war. Das intensive Arbeitstempo belastet einige Arbeitnehmer so stark, daß sie nach einigen Jahren den Ansprüchen ihres Arbeitsplatzes nicht mehr nachkommen können. Stellt dies der Betriebsarzt fest, so wäre dem Arbeitnehmer geholfen, wenn er nunmehr an einen anderen Arbeitsplatz gesetzt werden würde, der seine Gesundheit schont. Statt dessen ist gewöhnlich die Folge die, daß man ihn wegen mangelnder Eignung entläßt. Also unter der Parole „Schutz der Gesundheit“ droht den Arbeitnehmern Abbau. Ähnlich steht es mit psychotechnischen Eignungs-

prüfungen. Man sagt mit Recht, daß der Arbeitnehmer nur dann eine gewisse Arbeitsfreude besitzen kann, wenn er über die nötige Eignung zu seinem Berufe verfügt. Nun wird das Niveau der Eignungsprüfungen gewöhnlich so hoch hinaufgesetzt, daß gelegentlich von Neuaufnahmen die lange Zeit arbeitslos Gewesenen und die alten Arbeiternehmer die Prüfungen nicht bestehen können. Die wenigen Betriebe, die die Eignungsprüfungen im Interesse der Arbeitsfreude durchführen, plündern sozusagen den Arbeitsmarkt. Sie entziehen ihm die besten Kräfte und überlassen den lange Zeit arbeitslos gewesen und den alten arbeitslosen Arbeiter ihrem Berufstod.

Die angeführten und ähnliche Maßnahmen können daher nur dann von den Gewerkschaften gebilligt werden, wenn eine derartige Plünderung des Arbeitsmarktes durch geeignete Sicherheitsvorkehrungen unmöglich ist. Selbstverständlich ist als unsoziale Plünderung des Arbeitsmarktes in diesem Sinne die Tatsache anzusehen, daß die sozialen Betriebsmaßnahmen die besonders leistungsfähigen Arbeitnehmer von selbst anlocken. Denn der sozial gesinnte Unternehmer hat geradezu ein Recht darauf, für seine soziale Betriebspolitik durch eine leistungsfähige Arbeitnehmerschaft belohnt zu werden.

10. Gelegentlich der Besprechung der Kapital- und Gewinnbeteiligung führten wir schon aus, daß soziale Betriebsmaßnahmen dann anstößig sind, wenn sie dazu verwendet werden, im Betrieb einen Geist der Unterwürfigkeit und der Selbsterniedrigung herbeizuführen. Das ist immer dann der Fall, wenn die Arbeitnehmer keinen klagbaren Anspruch auf die Leistungen der sozialen Betriebspolitik haben.

Mitunter mag es vorkommen, daß dem Unternehmer weniger daran gelegen ist, Unterwürfigkeit zu erzeugen, als vielmehr zu zeigen, daß er der Herr im Hause ist, daß er selbstherrlich ohne jede Anspruchsberechtigung gerne freiwillig Zuwendungen aus dem Betriebsüberschuß macht. Oft mag auch die Scheu vor vertraglich gesicherten Zuwendungen darauf zurückzuführen sein, daß der Unternehmer zeigen will, daß er auch ohne Dazwischentreten der Gewerkschaften aus eigenem für seine Leute etwas tut. Daraus sollte seinem Wunsche nach jeder einzelne Arbeiter den Schluß ziehen, daß man ohne Gewerkschaften, richtiger ohne Druck auf den Unternehmer, sein Einkommen auch steigern kann, ja sogar noch mehr als mit Hilfe der Gewerkschaft. Läßt sich der Arbeitnehmer gar aus der Gewerkschaft streichen, so ist das manchmal ein unbeabsichtigter, manchmal aber auch ein beabsichtigter Nebenzweck.

Es ist möglich, daß einzelne Unternehmer deshalb keinen klagbaren Anspruch gewähren wollen, weil sie sonst glauben, vom Arbeitnehmer keine Dankbarkeit für die sozialen Betriebsmaßnahmen erhoffen zu können. Das ist irrig. Es widerspricht modernen Erfahrungen, anzunehmen, daß sich Dankbarkeit dann in vollem Maße einstellt, wenn den Arbeitnehmern etwas gnadenweise gegeben wird. Wer den modernen Arbeitnehmer kennt, weiß, daß er immer Groll hegt, wenn er wegen seiner Notlage ein Geschenk nicht ausschlagen kann. Diese Haltung ist gegenüber sozialen Betriebsmaßnahmen um so verständlicher, als der Arbeitnehmer weiß, wie sehr seine Leistungen am Betriebserfolg teilhaben und wie er daher einen Anspruch auf Leistungen des Betriebes ihm gegenüber erwirbt.

Die Arbeitnehmer müssen auch noch aus einem anderen Grund klagbaren

Anspruch auf die Leistungen der sozialen Betriebspolitik haben. In dem kürzlich erschienenen Buche: „American Labor Dynamics“, herausgegeben von Hardman, steht zu lesen, daß die Arbeiter von Morris & Co., die auf Grund ihrer langen Dienstzeit schon Anspruch auf die versprochene, aber nicht rechtlich gesicherte Altersversicherung hatten, diese nicht bekamen, weil die Gesellschaft von Armour & Co. übernommen wurde. Eine Klage bei Gericht war natürlich nutzlos. Genau so ging es bei der Steelton Co., als sie von der Bethlehem Steel Co. absorbiert wurde. Solche Mißstände, die moralisch, wenn auch nicht rechtlich einen Betrug darstellen, darf es nicht geben, will man nicht die ganze soziale Betriebspolitik in Mißkredit bringen!

11. Oben wurde schon ausgeführt, daß der Unternehmer mit der sozialen Betriebspolitik vielfach eine freundliche Einstellung zur sozialen Rationalisierung, das heißt zur Produktivierung und zur kulturell zulässigen Intensivierung der Arbeit bezweckt. Leider muß man auch feststellen, daß vielfach soziale Betriebsmaßnahmen auch dazu benützt werden, die Arbeitnehmer zu einer Intensivierung über das kulturell zulässige Maß zu veranlassen. Namentlich bei Thomas Bat'a ist dies zu konstatieren. So sehr sich die Gewerkschaften damit einverstanden erklären können, in den Arbeitnehmern eine freundliche Einstellung zur sozialen Rationalisierung mittels sozialer Betriebspolitik hervorzurufen, so sehr müssen sie gegen jede Intensivierung über das kulturell zulässige Maß sein, denn dadurch wird oft nicht nur die Gesundheit und die Kultur des Arbeiters unterbunden, sondern der sich selbst ausbeutende Arbeitnehmer bringt seine arbeitslosen Arbeitskollegen um eine Arbeitsmöglichkeit, indem er einen zu großen Teil der volks- und weltwirtschaftlich begrenzten Menge der zu verrichtenden Menschenarbeit an sich reißt. Später, wenn die Gesundheit schon untergraben wurde, schädigt dieser Selbstausbeuter neuerlich die Gesellschaft, indem er nunmehr durch sie erhalten werden muß.

12. Erfreulicherweise ist ein weiterer Zweck der sozialen Betriebspolitik bei uns höchst selten anzutreffen. In Amerika soll es aber in dieser Hinsicht etwas anders stehen. Man weiß allerdings nicht, ob man den Mitteilungen trauen darf. So wie bei manchen Rassen die Gepflogenheit herrscht, innerhalb der Familiensippe alle Regeln der Ethik getreulich zu befolgen, sich jedoch im Verkehr mit Außenstehenden von allen Regeln der Ethik als einem beschwerenden Ballast frei zu halten, so gibt es auch Unternehmungen, die die Arbeitnehmer gut behandeln und hoffen, daß sie alle ihre unehrlichen Praktiken gegen Außenstehende mitmachen. Die unehrliche Behandlung der Konkurrenten durch Geschäftsreisende, die unehrliche Behandlung der Steuerbehörde, der Zulieferfirmen, der Kunden hinsichtlich musterechter Belieferung usw. sind hierher gehörige Beispiele.

13. Der letzte und gewerkschaftlich verwerflichste Zweck, den die Unternehmer mit der sozialen Betriebspolitik manchmal verfolgen, steht in unserer Aufzählung nicht nur zufällig an dreizehnter Stelle. Es ist die Bekämpfung der Gewerkschaften mittels sozialer Betriebspolitik. Das wäre wirklich ein Unglück. Die Notwendigkeit und soziale Nützlichkeit der Gewerkschaften ist in ernstesten Wirtschaftskreisen schon so Allgemeingut geworden, daß das Urteil über jeden Vernichtungsfeldzug gegen sie feststeht, mögen auch die verwendeten Kampfmittel an sich so wenig anstößig sein, wie die soziale Betriebspolitik.

Von den aufgezählten 13 Zwecken der sozialen Betriebsmaßnahmen sind die ersten vier ohne oder mit einigen Vorbehalten für freie Gewerkschaften ohne weiteres annehmbar. Die übrigen neun erscheinen ihnen aber aus den angegebenen Gründen gänzlich verwerflich. Will man, daß sich die freien Gewerkschaften zur sozialen Betriebspolitik positiv einstellen, will man, daß sie sie nach Kräften fördern, so muß man sie davon überzeugen, daß die sozialen Betriebsmaßnahmen nur den ersten vier Zwecken dienen.

II. Manchmal hängt aber die positive Einstellung auch noch von der Auswirkung der betrieblichen Sozialpolitik auf die überbetriebliche ab. Diese Auswirkung ist wohl ausnahmslos gänzlich unbeabsichtigt. Denn der arbeitnehmerfreundliche Unternehmer, der soziale Betriebspolitik betreibt, wird sie doch wohl nie zu dem Zwecke einführen, um die überbetriebliche Sozialpolitik zu hemmen, sondern wohl immer zu dem Zweck, um sie zu ergänzen.

Ein Beispiel soll zeigen, inwiefern die Zustimmung der Gewerkschaften zu einer sozialpolitischen Betriebsmaßnahme von der unbeabsichtigten Auswirkung auf den materiellen Bestand und die Fortentwicklung der überbetrieblichen Sozialpolitik abhängen kann. Angenommen, daß der Unternehmer in der besten und reinsten Absicht eine zusätzliche Werksversicherung, das heißt eine Werksversicherung irgendeiner Versicherungsart, durch die eine bestehende Sozialversicherung ergänzt werden soll, einführt. Solange nur wenige Unternehmer eine zusätzliche Werksversicherung haben, ergibt sich überhaupt kein Problem. Bedenklich wird erst die zusätzliche Werksversicherung, wenn die meisten Unternehmungen eine aufweisen. Schon jetzt ist zu sehen, daß solche zusätzliche Werksversicherungen gewöhnlich die Großbetriebe haben. Nun ist aber gerade die Arbeitnehmerschaft der Großbetriebe der Stoßtrupp innerhalb der Gewerkschaft, der auch für die Klein- und Mittelbetriebe sozialpolitische Erfolge erringt. Geht nun das Interesse der Arbeiterschaft solcher Betriebe an Verbesserungen der Sozialversicherung wegen ihrer zusätzlichen Werksversicherung verloren, so ist die Durchsetzung der Verbesserungen für die Klein- und Mittelbetriebe sehr in Frage gestellt, wenn nicht gar unmöglich gemacht.

Nun wird es natürlich keinem Gewerkschafter einfallen, etwa deswegen die zusätzliche Werksversicherung zu hintertreiben. Nur wird er nicht willens sein, ihretwegen dem betreffenden Unternehmer bei Lohnbewegungen usw. individuelle Zugeständnisse zu machen. Auch wird er die Errichtung einer zusätzlichen Werksversicherung nicht anregen oder gar betreiben, sondern sie bloß hinnehmen. Denn es gilt, wie schon oben gesagt, der gewerkschaftliche Grundsatz, daß die überbetriebliche Sozialpolitik derjenigen im Betriebe vorangeht.

Dieses ganze Problem der vom einzelnen Unternehmer unbeabsichtigten Schwächung der überbetrieblichen Sozialpolitik durch Betriebspolitik könnte aber leicht wegfallen, wenn die Gewerkschaften die Gewähr hätten, daß jede sozialpolitische Betriebsmaßnahme sofort in eine überbetriebliche umgewandelt werden könnte. Wenn also etwa die zusätzliche Werksversicherung jederzeit in eine überstaatliche umgewandelt werden könnte.

Diese Einstellung ist natürlich dem einzelnen Privatunternehmer von seinem Standpunkt aus vollkommen unerträglich. Der einzelne Unternehmer kann nicht die privatwirtschaftliche Struktur der Wirtschaft ändern und ihm wird die Freude

an einer zusätzlichen Werksversicherung oder einer ähnlichen sozialen Betriebsmaßnahme dadurch vergällt, daß die Gewerkschaften immer überbetrieblich, volkswirtschaftlich, vom Standpunkte der Gesamtheit der Arbeitnehmer denken und handeln. Aber der Privatunternehmer sei versichert, daß die Gewerkschaften noch weniger an der Struktur unserer Wirtschaft Schuld tragen. Die Gewerkschaften sind nur in Reaktion zur gegenwärtigen Wirtschaftsstruktur entstanden. Dem Privatunternehmer bleibt natürlich die ethische Befriedigung über seine Taten unbenommen. Auch wird er sicherlich mit den meisten seiner sozialen Betriebsmaßnahmen die Loyalitätsbande seiner Arbeitnehmer zu seinem Betrieb stärken können. Er wird daher die Freudlosigkeit über jene Teile seiner sozialen Betriebspolitik, die die Durchschlagskraft der überbetrieblichen Sozialpolitik zu schwächen geeignet sind, schon ertragen können.

III. Die positive Einstellung zur sozialen Betriebspolitik hängt ferner von der Form der Durchführung ab. Zur Klärung der Begriffe sei angeführt, daß in diesem Zusammenhang die Form dann als demokratisch zu betrachten ist, wenn die Betriebsversammlung oder der Betriebsrat allein die Befugnis hat, ausgeworfene Geldmittel widmungsgemäß zu verwenden, und daß ferner die Form dann neutral ist, wenn eine überbetriebliche Instanz oder Körperschaft, in der Unternehmer und Arbeitnehmer paritätisch vertreten sind, die Durchführung der sozialen Maßnahmen auf Grund von Vereinbarungen mit Unternehmer und Betriebsrat übernimmt.

Der Grund, aus dem Gewerkschafter die Bejahung der sozialen Betriebspolitik von der betriebsdemokratischen, paritätischen oder neutralen Organisation abhängig machen, leuchtet von selbst ein. Sie wollen eine Gewähr dafür haben, daß die sozialen Betriebsmaßnahmen nur zu den oben angeführten vier rechtschaffenem Zwecken vorgenommen werden und keine Schwächung der überbetrieblichen Sozialpolitik verursachen. Diese Gewähr haben sie nur dann, wenn die Organisationsform entweder betriebsdemokratisch, paritätisch oder neutral ist. Bei einer autokratischen Durchführung muß den Arbeitnehmern jede Überzeugung fehlen, daß die gewerkschaftlich verwerflichen Zwecke und Auswirkungen der sozialen Betriebsmaßnahmen vorliegen. Kommt es dem Unternehmern wirklich darauf an, die Loyalitätsbande zu stärken, in den Arbeitnehmern eine Rationalisierungsfreundlichkeit zu erzeugen, so macht er die sozialen Betriebsmaßnahmen durch die richtige Form der Organisation für Gewerkschafter nicht nur annehmbar, sondern er verstärkt ihre gute Wirkung.

Namentlich bei der betriebsdemokratischen Durchführung ist dies der Fall. Will man mit der sozialen Betriebspolitik die Verbesserung der Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Unternehmer erreichen, so muß man die Leistung auf Grund von Grundsätzen gewähren. Diese Grundsätze können natürlich autokratisch vom Unternehmer erlassen werden. Werden sie aber betriebsdemokratisch erzeugt, so ist ihre Wirkung ganz anders. Setzt der Normunterworfenen selbst die Norm, gemäß der er Ansprüche geltend machen kann, dann ist die soziale Betriebsmoral, die in diesen Grundsätzen verkörpert wird, seinem eigenen Willen entsprungen und daher viel bindender. Wer wirklich darauf ausgeht, eine andere Atmosphäre im Betriebe zu erzeugen, der muß den Betrieb zu einem sozialen Organismus werden lassen, dessen aus sozialen Normen bestehende Lebensgesetze, weil betriebs-

demokratisch erzeugt, ein Stück Überzeugung und Wollen jedes einzelnen Betriebsmitgliedes sind. Der beste soziale Betriebsorganismus entsteht nur auf Grund der Selbstverpflichtung. Fremde Verpflichtung durch einen autokratischen Unternehmer erzeugt bestenfalls einen brüchigen Mechanismus.

Unter den sozialen Betriebsmaßnahmen gibt es etliche, bei denen eine Gefahr des Mißbrauchs gänzlich ausgeschlossen ist, z. B. die innerbetriebliche Arbeitsbeschaffungspolitik zur Vermeidung vorübergehender Kündigungen, Bekämpfung der Saisonarbeitslosigkeit durch geeignete Komplementärproduktion usw. Für diese und ähnliche Maßnahmen ist die Organisationsform ihrer Durchführung keine unerläßliche Voraussetzung für die gewerkschaftliche Zustimmung. Aber bei den meisten Maßnahmen besteht die Gefahr des Mißbrauchs. Bei einigen in ganz besonders hohem Maße, wie z. B. bei Kinderheimen, sportlichen Einrichtungen, Betriebskonsumgenossenschaft, Wohnungsfürsorge, Festen usw.

Aus dem Gesagten geht hervor, daß in der Demokratisierung der sozialen Betriebspolitik selbst ein Stück Betriebspolitik liegt. Die soziale Betriebspolitik muß man nämlich in zwei große Teile gliedern: In die materiale soziale Betriebspolitik und in die formale soziale Betriebspolitik. Die erstgenannte bezweckt, den Arbeitnehmern irgendwelche Leistungen zu vermitteln, durch die ihre Lebenshaltung, ihre Gesundheit, ihre Kultur, ihre Lebensfreude gehoben werden. Die letztgenannte will den Arbeitnehmern durch demokratische Teilung der Verfügungsgewalten über den Betrieb ihrer Arbeit und ihrem ganzen Dasein einen sozialen Sinn geben, den der Privatkapitalismus durch seine Produktion für den Markt und für das allgemeine Wohl zerstört hat.

In der weiter unten angeführten Aufzählung einiger sozialer Betriebsmaßnahmen sind Maßnahmen der formalen sozialen Betriebspolitik oder Betriebsverfassungspolitik gesondert angegeben.

IV. Die Einstellung der Gewerkschaften zur sozialen Betriebspolitik wird maßgebend dadurch beeinflußt, ob der Unternehmer rücksichtslos privatkapitalistisch denkt und handelt, oder mehr oder weniger große Zugeständnisse an gesamt- und gemeinwirtschaftliche Grundsätze macht. Behandelt der Unternehmer sein Kapital so, als ob es das Vermögen einer demokratisch zu verwaltenden Stiftung, als ob es ein demokratisch zu verwaltendes öffentliches Eigentum ist, dann durchzieht den Betrieb schon von vornherein ein anderer Geist, und die Arbeitnehmer werden soziale Maßnahmen in einem solchen Betriebe nicht viel anders ansehen, als ob es sich um einen „Arbeitnehmerbetrieb“ handelte.

Die wichtigsten Kriterien dafür, ob ein Unternehmer zu diesem gemeinschaftlich eingestellten Typus gehört, sind:

- a) Keine Produktionsbeschränkung zum Zwecke der Monopolpreisbildung.
- b) Voranstellung des Produktionsinteresses. Gänzliche Unterdrückung jedes finanzkapitalistischen Interesses am Betrieb.
- c) Beschränkung des für persönliche Zwecke verwendeten Einkommens auf ein Minimum und Bekanntgabe der Höhe dieses für Privatzwecke entnommenen Betriebsertrages.
- d) Zurückführung des restlichen Betriebsertrages in den Betrieb für volkswirtschaftlich produktive Zwecke.

e) Keine Bevorzugung der Verwandten und Günstlinge bei Einstellung, Beförderung usw. Auch Verwandte müssen von der Pike auf dienen. Objektive Grundsätze für Beförderung.

f) Keine Sozialdisziplin.

g) Betriebsdemokratische Gewaltenteilung.

h) Einblick in die Kalkulation für Arbeitnehmer.

In Klein- und Zwergbetrieben sind diese Kriterien vielleicht mit Ausnahme des Punktes e gegeben. Das und viel weniger die direkten persönlichen Beziehungen zwischen Unternehmer und Arbeitnehmer sind auch der Grund, warum die Arbeitsbeziehungen im Handwerk viel zufriedenstellender sind als in der Großindustrie.

V. Die Haltung des Gewerkschafters gegenüber der sozialen Betriebspolitik namentlich aber des freien Gewerkschafters, hängt auch stark von dem Verhalten des Unternehmers gegenüber außer- und überbetrieblichen Fragen ab. Es kommt dabei ein Verhalten in doppelter Hinsicht in Betracht, gegenüber den Gewerkschaften und gegenüber gewissen sozialschädlichen Praktiken privatkapitalistischer Geschäftspolitik.

a) Das Verhalten des Unternehmers gegenüber der Gewerkschaft: Will der Unternehmer eine verständnisvolle Förderung seiner sozialen Betriebspolitik durch die Gewerkschaft, so ist erforderlich:

1. Rückhaltlose Anerkennung der Funktion der Gewerkschaft als eines Organes zur Wahrung der Menschenrechte in der Industrie.

2. Eintreten für oder zumindest keine Bekämpfung der Bemühungen, den einzelnen Arbeitnehmern und deren wirtschaftlicher Vertretung, den Gewerkschaften, die gleichberechtigte Mitbestimmung im wirtschaftlichen Leben zu verschaffen.

3. Anerkennung der wesentlichen Grundsätze und des materiellen Bestandes der überbetrieblichen Sozialpolitik.

b) Das Verhalten des Unternehmers gegenüber gewissen sozialschädlichen Praktiken privatkapitalistischer Geschäftspolitik. In der gesamten Literatur über soziale Betriebspolitik wird immer wieder übersehen, wie sehr die Einstellung der Arbeitnehmer zu einem Betrieb auch von den Grundsätzen der Geschäftspolitik bedingt ist. Die Grundsätze der Geschäftspolitik des Privatunternehmers, die auf die Arbeitnehmer starken Eindruck machen und ihre Loyalität zum Betrieb stark beeinflussen, sind:

1. Keine Beteiligung an einer Verabredung, die Produktion absichtlich zu beschränken, um Monopolgewinne zu erzielen.

2. Druck auf Lieferfirmen, ihre Arbeitnehmer auch sozial zu behandeln.

3. Großzügiger Dienst am Kunden.

4. Einwandfreie Methoden des Konkurrenzkampfes.

5. Widerstand gegen finanzkapitalistische Spekulationen.

VI. Als letztes Glied in der Kette von Faktoren, von denen die positive Einstellung der Gewerkschaft gegenüber der sozialen Betriebspolitik abhängt, ist der wirtschaftsorganisatorische Rahmen zu nennen, in den die soziale Betriebspolitik hineingesetzt wird. Es ist natürlich ethisch sehr hoch zu werten, wenn ein Unternehmer aus eigenen Stücken sein Kapital wie ein ihm zur Verwaltung vertrautes Gut behandelt, wenn er die Gewerkschaften und

ihre Hauptbestrebungen und Erfolge anerkennt, wenn er sich sozialer Methoden der privatkapitalistischen Geschäftspolitik befleißt. Aber da das privatkapitalistische Wirtschaftssystem auch für den edelsten Unternehmer so viele Versuchungen enthält, doch gelegentlich unsozial — wenn auch vielleicht nicht gesetzwidrig — zu handeln, so begründen die Arbeitnehmer die gesetzliche Normierung einer sozialen Behandlung des eigenen Betriebes und einer sozialen Geschäftspolitik, sowie den gesetzlichen Ausbau der Betriebs- und Wirtschaftsdemokratie natürlich immer, weil ihnen dadurch erst die Sicherheit gegeben wird, daß sie eine Zustimmung zu sozialen Betriebsmaßnahmen später nicht zu bereuen haben werden. Je stärker daher durch die staatliche Rechtsordnung die öffentlichen Interessen gegenüber den privaten betont werden, je mehr die Arbeitnehmerschaft und ihre wirtschaftlichen Organisationen durch die öffentliche Gewalt geschützt und gefördert werden, desto sicherer ist der Bestand aller jener Vorbedingungen, von denen die Gewerkschaften die rückhaltlose Förderung sozialer Betriebsmaßnahmen abhängig machen.

C. Übersicht über erprobte Maßnahmen sozialer Betriebspolitik.

Die vorangeschickte Darstellung der Faktoren, von denen die positive Einstellung der freien Gewerkschaften zur sozialen Betriebspolitik abhängt, hat eindeutig erkennen lassen, daß ein und dieselbe soziale Betriebsmaßnahme einmal die Gewerkschafter gegen sich, ein andermal aber für sich haben kann, je nachdem die Bedingungen, unter denen sie gesetzt wird, beschaffen sind. Auf alle obigen Ausführungen muß verwiesen werden, wenn weiter unten der Versuch unternommen werden wird, die in der Praxis der wichtigsten Industrieländer bisher erprobten sozialen Betriebsmaßnahmen in übersichtlicher Anordnung anzuführen. Alle die in der nachfolgenden Liste aufgenommenen Betriebsmaßnahmen können die Zustimmung der Gewerkschaft finden, müssen aber nicht. Es hängt dies von den sechs Faktoren ab, die im vorangehenden Abschnitte aufgezählt wurden. Die Aufnahme irgendeiner sozialen Betriebsmaßnahme in die nachfolgende Liste bedeutet daher keineswegs, daß sie immer und jederzeit von den Gewerkschaften gutgeheißen würde.

Dieselben Maßnahmen sind zunächst eingeteilt in formale und materielle Maßnahmen sozialer Betriebspolitik. Die formalen Maßnahmen betreffen die Verteilung von Kompetenzen für soziale und andere die Arbeitnehmer interessierende Betriebsmaßnahmen. Die materialen Betriebsmaßnahmen beziehen sich direkt auf die Besserstellung des Arbeitnehmers in sozialer und kultureller Hinsicht.

Die unter der materialen sozialen Betriebspolitik angeführte Existenzsicherungspolitik, Einkommenspolitik, Arbeitszeitpolitik, Personalaufbaupolitik, Betriebsatmosphärepolitik ist das eigentliche Aufgabengebiet des Betriebsrates. Die Arbeitsfreudepolitik ist Aufgabe des Arbeitsfreudeausschusses, die Bildungspolitik ist Aufgabe des Bildungsausschusses, die innerbetriebliche Gesundheitspolitik ist Aufgabe des Gesundheitsdienstausschusses, die Fürsorgepolitik des Fürsorgeausschusses, der menschenökonomische Betriebsforschungsdienst Aufgabe des gleichnamigen Ausschusses. Alle diese Sonderausschüsse sind zumindest neutralisiert oder paritätisch zusammenzu-

setzen, am besten aber vom Betriebsrat oder der Betriebsversammlung zu bestellen.

Wo es erforderlich schien, sind bei der Einführung einzelner Maßnahmen irgendwelche besondere Bedingungen angegeben worden, die den Gewerkschaftern unerläßlich scheinen, damit sie sich mit der Maßnahme befreunden können.

Selbstverständlich kommen in der Aufzählung Überschneidungen vor. Die Betriebsatmosphärepolitik hätte ebenso gut mit der Arbeitsfreudepolitik vereinigt werden können. Eigentlich ist jede soziale Betriebsmaßnahme geeignet, die Arbeitsfreude zu heben. Also könnten alle sozialen Betriebsmaßnahmen auch als Maßnahmen der Arbeitsfreudepolitik betrachtet werden. Ebenso steht es mit der Betriebsatmosphärepolitik. Es müßte aber doch danach gestrebt werden, mehrere Einteilungsgründe zu finden, damit die Übersichtlichkeit größer werde.

Mit diesen Vormerkungen lassen wir nun folgen:

Maßnahmen sozialer Betriebspolitik.

A) Formale soziale Betriebspolitik

(Betriebsverfassungspolitik, Gewaltenteilungspolitik, Demokratisierungspolitik, demokratische Verteilung der Verfügungsgewalten)

1. Unmittelbare Betriebsdemokratie (wie bei Columbia Conserve Co. und Hapgood. Betriebsversammlungen).

2. Anerkennung, Förderung und Ausbau der Stellung des Betriebsrates. Errichtung eines Konzernbetriebsrates. Recht auf Information hinsichtlich:

- a) der Person der Betriebsinhaber, ihrer anderweitigen Kapitalbeteiligungen,
- b) der finanziellen Verhältnisse des Betriebes,
- c) der Geschäftsaussichten,
- d) der Kalkulation,
- e) der den Kunden eingeräumten Zahlungsbedingungen,
- f) der Einkaufsquellen, Einkaufspreise,
- g) der Gesamtausbringung und des Gesamtabsatzes,
- h) der Rationalisierungs- und aller sonstigen Wirtschaftspläne,

i) aller zur sachlichen Beurteilung von Beschwerden und Anregungen erforderlichen Daten, die sich auf Dienstesausübung und Wirtschaftlichkeit des Betriebes beziehen.

Der Betriebsrat ist von der materialen sozialen Betriebspolitik hauptsächlich mit der Existenzsicherungs-, Einkommens-, Personalaufbau-, Arbeitszeit-, Betriebsatmosphäre-, Fürsorgepolitik befaßt. Die übrigen Maßnahmen sollen hauptsächlich in den Aufgabenkreis von Sonderausschüssen fallen.

3. Festigung der Stellung von Verwaltungsratsmitgliedern, die der Betriebsrat delegiert (Rowntree).

4. Verpflichtung des höchsten Leiters der Unternehmer oder seines Vertreters, jede Betriebsabteilung in Begleitung der Vertreter des Betriebsrates wöchentlich einmal zu besuchen und sich mit Arbeitnehmervertretern der einzelnen Abteilungen zu beraten.

5. Beförderungs- und Qualifikationsausschuß.

6. Disziplinausschuß (autokratisch verhängte Strafen werden immer als feindselige Akte empfunden).

7. Bildungsausschuß.
8. Arbeitsfreudeausschuß.
9. Gesundheitsdienstausschuß. Die Arbeitnehmervertreter im Gesundheitsdienstausschuß sollen über Zustimmung der Betriebsräte das Recht haben, vom Unternehmer eine arbeitswissenschaftliche Expertise, namentlich über den Gesundheitszustand einzelner, durch die rationalisierte Arbeitstechnik gefährdeter Arbeitergruppen zu verlangen. Die Empfehlung der arbeitswissenschaftlichen Experten geht an das Schiedsgericht für Optimalisierung.
10. Fürsorgedienstausschuß.
11. Freizeitnutzungsausschuß.
12. Ausschuß für menschenökonomische Betriebsforschung.
13. Schiedsgericht für Optimalisierung der Arbeit¹. Diesem soll namentlich das Recht zustehen, von Arbeitskurzpausen, Arbeitstempo, Höchstgewicht für Traglasten vorzuschreiben, die Arbeitszeit für stark belastete Arbeiter zu kürzen und gegen Rationalisierungsmaßnahmen aus gesundheitlichen und kulturellen Gründen (Arbeitsdosis, Entfachlichung) Einspruch zu erheben.
14. Begutachtungsausschuß für Rationalisierungsvorschläge. Den Arbeitnehmervertretern in diesem Ausschuß soll über Zustimmung des Betriebsrates das Recht zustehen a) die Durchführung von Rentabilitäts- und anderen Betriebsrechnungen zu verlangen, b) zu verlangen, daß ein von Arbeitnehmern vorgebrachter Rationalisierungsvorschlag, dessen Rentabilität oder arbeitserleichternde Wirkung nach fachmännischem Urteil zweifellos erscheint, erprobt werde.
15. Sicherheitsausschuß.
16. Akkordschlichtungsausschuß. Freiwillige Schiedsgerichte für Lohnstreitigkeiten im Rahmen der Kollektivverträge.
17. Arbeitnehmervertrauensmann für Bücherrevision.

B. Materielle soziale Betriebspolitik.

I. Betriebliche Existenzsicherungspolitik

1. Innerbetriebliche Arbeitsbeschaffungspolitik zur Vermeidung vorübergehender Kündigungen.
2. Kurzarbeit bei vorübergehender geringer Beschäftigung des Betriebes.
3. Bekämpfung der Saisonarbeitslosigkeit durch geeignete komplementäre Produktion.
4. Rückführung des Profites in den Betrieb, um das Arbeiterbeschäftigungsvermögen des Betriebes zu erhöhen oder zumindest zu erhalten.
5. Bemühung, gekündigte Arbeitnehmer in anderen Betrieben unterzubringen.
6. Bemühung, Arbeitnehmer, die durch Rationalisierung in ihrem Berufe dauernd überflüssig wurden, in anderen Berufen auf die Weise unterzubringen, daß den Unternehmern des anderen Industriezweiges der sich verpflichtet, die Arbeitnehmer dauernd anzustellen, durch mehrere Monate ein Lohnzuschuß in beträchtlicher Höhe gezahlt wird.
7. Arbeiterabfertigungen und längere Kündigungsfristen.
8. Altersrentenfonds, zusätzliche Werkspension, um durch freiwillige Pensionierungen Platz für Arbeitslose zu schaffen.

¹ Siehe das von der Wiener Kammer für Arbeiter und Angestellte herausgegebene Buch: Rationalisierung, Arbeitswissenschaft und Arbeiterschutz, 2. Auflage. Wien. 1928

9. Extraunterstützung für Betriebsinvalide.

10. Reservierung der durch die Rationalisierung neu geschaffenen oder frei werdenden Arbeitsstellen für Arbeitnehmer desselben Betriebes, deren Arbeitsstelle der Rationalisierung zum Opfer fiel. Die Umschulung ist im Betriebe oder außerhalb des Betriebes bei Fortbezug des Lohnes vorzunehmen. Reservierung von Arbeitsstellen für unfallgeschädigte Arbeiter (Invalidenwerkstätten), für alte Arbeiter (Alterswerke), für geistig und körperlich schwer anpaßbare Arbeiter, für schwangere Frauen usw.

11. Gewährung von Umsiedlungsentschädigungen an Arbeiter bei Stilllegungen im Rahmen von Zusammenschlüssen von Unternehmungen, um nicht in dem früheren Orte verbleiben zu müssen, wo ihnen dauernde Arbeitslosigkeit droht.

II. Betriebliche Einkommenspolitik

1. Entlohnung der Arbeiter im Zeitlohn oder Stücklohn mit garantiertem Mindeststundenverdienst und Verdienstentzug über eine gewisse Stundenverdienstgrenze zugunsten eines Wohlfahrtsfonds für selbstausbeuterische Arbeitnehmer¹. Falls der garantierte Stundenverdienst sehr hoch ist, kann zur Verringerung der Gestehungskosten der Berechnungslohn für alle über 48 Stunden der normalen Lohnwoche hinaus erarbeiteten Akkordstunden etwas niedriger als der garantierte Stundenverdienst angesetzt werden. Zu den, nur bei Vorhandensein der gleichen leistungsbegünstigenden Faktoren, die während der Aufnahme der Stückzeit vorliegen, geltenden Richtzeiten sind die jeweils erforderlichen Anpassungszuschläge, die die verschiedenen leistungshemmenden Faktoren abgelten, zu geben. Dienstalterszuschlag, Frauen-, Kinder- und sonstige soziale Zulagen sind zu gewähren, um leichtfertigen Belegschaftswechsel zu bekämpfen. Leistungsmindestsätze dürfen weder in der Werkstätte, noch im Büro, noch im Verkaufsladen vorgeschrieben werden.

Der garantierte Stundenverdienst der Stücklöhner und das Fixum gewisser Angestelltenkategorien muß einen Wochen- oder Monatsverdienst ergeben, der dem Existenzminimum entspricht.

2. Geringe Gehaltsspannung. Maximal- und Minimallohnfestsetzungen.

3. Halbmonatliche oder monatliche Auszahlung der Löhne mit garantiertem Wochenverdienst, ob nun krank oder nicht (dadurch Angleichung der Arbeiter an die Angestellten).

4. Beteiligung an Kostenersparnissen, Beteiligung am Konjunkturgewinn nur bei Stiftungsbetrieben und bei Einsicht in die Kalkulation.

5. Vergütung für Rationalisierungsvorschläge.

6. Extraunterstützung für Unfallgeschädigte und Erwerbskranke.

7. Urlaubs- und Weihnachtzuschuß.

8. Entschädigung für Verdienstentgang an arbeitsfreien Tagen.

9. Taggelder für Arbeitnehmer mit langen Pendelwanderungen.

10. Geldspenden in Ausnahmefällen (Eheschließung, Todesfall, Unterbringung von Kindern).

11. Ergänzende Versicherung für Arbeiter und Angestellte.

¹ Näheres in dem demnächst erscheinenden Buch des Verfassers: „Stückzeit- und Stücklohnrechnung“. Zu beziehen durch die Kammer für Arbeiter und Angestellte, Wien I.

12. Darlehen an Beschäftigte.
13. Werksparkasse mit günstiger Verzinsung.
14. Ablässe für erworbene Vergünstigungen, um Freizügigkeit nicht zu hemmen.

III. Betriebliche Arbeitszeitpolitik

1. Abschaffung der Überstunden oder zumindest Beschränkung auf männliche Arbeiter zwischen 20 und 50 Jahren.
2. Kurzarbeit statt vorübergehender Arbeitslosigkeit.
3. Verlängerung der Urlaube. Extraurlaub für stark belastete Arbeiter und in besonders berücksichtigungswürdigen Fällen.
4. Gleiche Anzahl von Arbeitsstunden für Arbeiter und Angestellte, so daß in dieser Hinsicht Gleichheit herrscht. Gleiche Anzahl von Arbeitsstunden auch für leitende Angestellte und Spitzenleiter (Unternehmer). Namentlich gleicher Arbeitsbeginn.
5. Einschaltung von bezahlten Arbeitspausen.
6. Verkürzung der Arbeitszeit für stark belastete Arbeitnehmer in einer rationalisierten Produktion, namentlich für über 50 Jahre alte männliche und über 40 Jahre alte weibliche Arbeitnehmer, sowie für Jugendliche unter 20 Jahren.
7. Verkürzung der Arbeitszeit für verheiratete Frauen um eine Stunde, die einen Haushalt zu führen haben. Diese Stunde soll womöglich entlohnt werden.
8. Optimale Arbeitstageeinteilung und Wocheneinteilung.
9. Schaffung eines zusammenhängenden Urlaubes durch Freigabe eines zwischen Feiertagen liegenden Arbeitstages, der durch Arbeitsverlängerung an anderen Tagen hereingebracht wird.
10. Einführung eines langen Wochenendes (Fünftagewoche).

IV. Personalaufbau- und Berufspolitik

(Belegschaftspolitik, Einstellungspolitik, Eingliederung, Beförderung, Austritt)

1. Mitentscheidungsrecht des Betriebsrates bei Einstellungen, namentlich in höhere Posten und bei Entlassungen (kein Nepotismus). Bezug neuer Arbeitskräfte nur vom öffentlichen Arbeitsnachweis.
 2. Grundsätze der Einstellungspolitik bei jeder Neuaufnahme von Vollarbeitnehmern: Die Neuaufgenommenen sollen eine umfassende berufliche Ausbildung besitzen, so daß ein Arbeitswechsel im Betriebe leicht möglich ist. Unter ihnen hat zu sein:
 - a) Ein bestimmter Prozentsatz von Arbeitslosen, die über eine bestimmte Zeit arbeitslos waren.
 - b) Eine bestimmte Anzahl von älteren Arbeitern. Die Alterszusammensetzung der Belegschaft soll der Arbeitnehmerschichte der Bevölkerung entsprechen.
 - c) Eine bestimmte Anzahl von Verheirateten. Die Zahl der Verheirateten im Betriebe soll der Zahl der Verheirateten in der Gesamtbevölkerung entsprechen.
 - d) Eine bestimmte Anzahl von Erwerbsbeschränkten. Die Zahl der Erwerbsbeschränkten im Betriebe soll der Zahl der Erwerbsbeschränkten innerhalb der Industrie und der Gesamtbevölkerung entsprechen.
- Doppelverdiener und Pensionisten sollen von der Einstellung ausgeschlossen bleiben, solange die Arbeitslosigkeit den gegenwärtigen Umfang hat.

3. Grundsätze bei der Neuaufnahme von Lehrlingen: Eingehen einer wechselseitigen Verpflichtung zu einer umfassenden beruflichen Ausbildung.

4. Demokratische Festsetzung der Eignungsprüfmethode. Der Betriebsrat muß auf die Wahl der Prüfungsmethode entscheidenden Einfluß haben. Das Niveau der Anforderungen, die der Betrieb an die Stellenwerber stellt, darf nur so hoch angesetzt werden, daß jeder Betrieb trotz der Höhe der Anforderungen seinen Bedarf an Arbeitskräften vollauf befriedigen könnte, falls Eignungsprüfung für jeden Stellenwerber in jedem Betriebe eingeführt wäre. In Durchführung dieses Grundsatzes müssen die Eignungsprüfungen namentlich bestanden werden können:

- a) zum Teil auch von älteren Arbeitnehmern;
- b) zum Teil auch von jenen Arbeitslosen, die auf Grund ihrer langen Arbeitslosigkeit das meiste Recht auf Arbeit haben;
- c) zum Teil auch von Erwerbsbeschränkten;
- d) zum Teil auch von Haushaltungsvorständen, die für wirtschaftlich Abhängige zu sorgen haben.

Die Eignungsprüfungen müssen auf mehrere Tage verteilt werden, um körperliche und seelische Zufälligkeiten auszuschalten.

Der Betriebsrat muß Einfluß auf die Wahl des Gutachtens haben und in Kenntnis aller Gutachten gesetzt werden. Ihm muß auch das Recht zustehen, die Wiederholung einer Prüfung zu verlangen. Eine öffentliche Rangreihung darf nicht vorgenommen werden. Eignungsprüfungen sind unbedingt für Unfallgefährdete und für solche Arbeiter vorzunehmen, die monotone Arbeiten zu verrichten haben.

5. Interviews der neu aufzunehmenden Arbeiter im Beisein eines Vertreters der Betriebsrates in Ergänzung der Eignungsprüfungen oder an Stelle der Eignungsprüfungen.

6. Bekanntmachung neuer Arbeiter mit dem Betrieb soll immer ein feierlicher Akt sein. Der neuaufgenommene Arbeiter soll durch alle oder die für ihn wichtigen Abteilungen des Betriebes geführt werden und den für ihn wichtigen Leuten vorgestellt werden.

7. Mitwirkung des Betriebsrates bei Betriebseingliederung, Arbeitsplatzzuweisung und Versetzung.

8. Reservierung von Arbeitsplätzen namentlich für Erwerbsbeschränkte, alte Arbeiter, geistig und körperlich schwer anpassungsfähige Arbeiter, schwangere Frauen, durch Rationalisierung entbehrlich gewordene Betriebsmitglieder. Anlernung, um den Übertritt zu dem aufnahmefähigen Beruf vollziehen zu können, und nicht Kündigung. Für notwendige Umschulungen sind eventuell Anreize zu schaffen.

9. Bekämpfung des Belegschaftswechsels ohne Schädigung der Freizügigkeit, um Dauergruppen zu erhalten. (Hierher gehören Dienstalterszulagen, soziale Zulagen, Gewinnbeteiligung, Werksversicherung, planmäßige Nachschulung für Arbeitnehmer mit mangelhaften Kenntnissen und Fähigkeiten, Umschulung.)

10. Beschreibungsbogen, Recht der Einsichtnahme für jeden Arbeitnehmer. Recht des Arbeitnehmers, Einspruch bei einer Qualifikations- und Beförderungskommission zu erheben, in der Arbeitnehmervertreter Sitz und Stimme haben. Mit dem Betriebsrat ist ein Stellenplan zu vereinbaren, um das Entstehen einer schmarotzenden Bürokratie auszuschließen.

11. Aufstellung von Grundsätzen für die Beförderung unter Mitwirkung des Betriebsrates. Grundsätzlich sollen für jeden Arbeitsplatz Aufstiegsmöglichkeiten vorhanden sein und der Nachwuchs für höhere Stellen aus dem eigenen Betriebe kommen. Für die Beförderung soll das Urteil der Qualifikations- und Beförderungskommission maßgebend sein, in der neben dem Vertreter des Unternehmers auch Vertreter der Arbeitnehmer Sitz und Stimme haben. Diese Qualifikations- und Beförderungskommission soll ausschließlich die erlangte Qualifikation zur nächsthöheren Arbeitsleistung eventuell mittels Eignungsprüfung prüfen und danach über die Beförderung entscheiden. Keine Günstlingswirtschaft, kein Nepotismus.

12. Mitwirkung des Betriebsrates bei Entlassungen. Aufstellung von sozialen Grundsätzen für die Entlassung. Von der Kündigung, wenn eine solche überhaupt notwendig ist, sollen in erster Linie betroffen werden:

- a) Doppelverdiener,
- b) Arbeitnehmer mit hohen Alterspensionsansprüchen,
- c) Arbeitnehmer, die nicht für wirtschaftlich Abhängige zu sorgen haben.

13. Besprechungen mit Vorgesetzten und Interviews mit anderen Organen beim Austritt aus dem Betriebe, statt Ausfolgung eines blauen Bogens.

V. Betriebsatmosphärepolitik (Psychologische Betriebsorganisation)

1. Behandlung des Kapitals wie eine Stiftung, wie ein öffentliches Gut. Anerkennung des Grundsatzes, daß Besitz ein soziales Depositum ist, das eine soziale Verwaltung zum Besten Aller bedingt, weshalb die Verfügungsgewalt des Privatbesitzers über seinen Besitz im Interesse der Gesellschaft beschränkt werden muß.

2. Aufstellung und Durchführung eines sich auf mehrere Jahre erstreckenden sozialpolitischen Betriebsprogrammes.

3. Herstellung eines Vertrauensverhältnisses zwischen Belegschaft und Unternehmer, namentlich durch überzeugende Aufklärung und Besprechungen statt einseitigen Befehl, und durch Gewährung von Einblick in die Kalkulation. Vorrherrschaft eines Geistes der Kooperation. Fehlern nachgehen und Ursachen beheben.

4. Zeitgemäße Gestaltung der Unternehmermentalität, Sentiments und Terminologie. Bewußte Bemühung, die Arbeitnehmerpsychologie, z. B. die Proteststimmung und Impulsivität der Arbeitnehmer zu verstehen. Entsprechende psychologische Behandlung der Arbeitnehmer.

5. Disziplinargewalt nur an Personen mit technischen und arbeitsorganisatorischen Befugnissen. Keine Führerideologie. Keine sozialen Autoritäten, keine Sozialdisziplin. Keine Prestigepolitik des Vorgesetzten. Das beinhaltet:

- a) Alle Divergenzen müssen rein sachlich sein.
- b) Die Betriebsleitung muß Fehler in Einzelentscheidung und in angeordneten allgemeinen Richtlinien zugeben.
- c) Die Autorität der Vorgesetzten darf bei Fehlentscheidungen nicht gestützt werden.

6. Energische Bekämpfung jedes Emporkommenswahnes, namentlich unter den jungen Mitgliedern des Leitungsapparates.

7. Richtige Mischung der Persönlichkeitstypen im Betriebe (Motorenmenschen, Impulsgeber, Schlichter, Kontrollmenschen, Optimisten usw.).

8. Soziale Gleichstellung der Arbeiter, Angestellten, leitenden Persönlichkeiten. Daher:

a) Schaffung von Aufstiegsmöglichkeiten auch für die untersten Arbeitnehmer des Betriebes. Der Nachwuchs für höhere Stellen soll aus dem eigenen Betrieb kommen. Keine Bevorzugung der Verwandten und Günstlinge. Auch Verwandte müssen von der Pike auf dienen.

b) Keine Titel.

c) Keine gesellschaftlichen Absonderungen der Angestellten, womöglich auch nicht räumlich.

d) Entweder niemanden oder alle, also auch Angestellte, mit einer Erkennungsnummer bezeichnen.

e) Bekämpfung der gesellschaftlichen Geringschätzung der Handarbeit z. B. dadurch, daß Ingenieurpraktikanten als einfache Arbeiter in Reih und Glied mit anderen Arbeitern als regelrechte Lehrlinge arbeiten müssen. Ehrung der Handarbeit in Betriebsausstellungen.

f) Betriebsdisziplin auch für höhere Angestellte. Anwesenheitspflicht mit Stechuhkontrolle, Überwachung der Leistungen leitender Angestellter, Disziplinarmaßnahmen durch den Disziplinarausschuß auch bei Übertretungen höherer Betriebsorgane.

g) Erteilung von Befugnissen an Arbeiter und Unterstellung der höheren und leitenden Angestellten hinsichtlich gewisser Zwecke unter den Willen der Untergeordneten.

h) Gemeinsame Sitzungen der Arbeiter und Angestelltenbetriebsräte und Veranstaltungen gemeinsamer Betriebsversammlungen.

i) Alle Aufgaben der einzelnen Arten der sozialen Betriebspolitik (Existenzsicherungs-, Einkommens-, Arbeitszeit-, Personalaufbau-, Betriebsatmosphäre-, Arbeitsfreude-, Bildungs-, Gesundheits- und Fürsorgepolitik) müssen grundsätzlich immer für Arbeiter und Angestellte gemeinsam gelöst werden, also z. B. gemeinsame Feste und Reisen usw. (Siehe die einzelnen Abschnitte der sozialen Betriebspolitik.)

9. Keine Herabsetzung der Sehnsucht nach anderen Gesellschafts- und Wirtschaftsformen.

10. Keine Verletzung der Solidaritätsgefühle.

11. Anerkennung und Förderung der Personalvertretung.

12. Erteilung der Erlaubnis an die Arbeitnehmer, an bestimmten Tagen im Jahr (z. B. 1. Mai) ihnen bekannte Leute in ihre Abteilung zu führen, um ihnen die Stätte zu zeigen, an der sie wirken.

13. Neben und unabhängig von der gerichtlichen Austragung eines Streitfalles doch eine gerechte Erledigung des Falles suchen, als ob es kein Gericht gäbe.

VI. Arbeitsfreudepolitik

1. Nennung der Arbeitnehmer, die das Produkt entwerfen oder herstellen, wo dies möglich und sinnvoll ist, z. B. Porzellan- und Glaserzeugung, keramische Werkstätte, Glasmalerei, Mosaik, Lederveredlung, Putzartikel, Buchbinderei, Kunstschlosserei, Kunsttischlerei, Teppichknüpfer, Galanterie- und Spielwaren usw.

2. Durchführung des Grundsatzes, jedem Produkt innerhalb der durch wirtschaftliche Momente gezogenen Grenzen schöne Formen zu geben.
3. Unterlassung jeder sinnlosen Entfachlichung.
4. Möglichste Vermeidung monotoner Arbeit.
5. Einrichtung eines Arbeitswechsels für Arbeitnehmer, die von monotoner Repetitivarbeit einseitig beansprucht werden.
6. Einräumung der Möglichkeit, sich einem Zwangstempo im Bedarfsfalle zu entziehen.
7. Beschränkung der vorgegebenen Menge von zu erledigenden Arbeitsstücken auf ein Maß, das leicht bewältigt werden kann.
8. Vermeidung von Hochdruckarbeiten, keine unnötigen Termine.
9. Vermeidung jeder unnötigen Arbeitsisolierung. Bevorzugung einer siedlungsartigen Betriebsanlage mit Gruppenfabrikation.
10. Verwendung leistungsfähiger und optimaler Betriebsmittel und Anwendung rationeller und optimaler Herstellungsverfahren. Arbeitnehmer haben erfahrungsgemäß mehr Freude an modernen Betriebsmitteln und Herstellungsverfahren als an veralteten.
11. Unterstellung der Arbeitnehmer unter fähige, an Berufswissen und Fertigkeiten überlegene Vorgesetzte, von denen die Arbeitnehmer etwas lernen können (Befriedigung des Entwicklungsstrebens!). Jedenfalls muß der Vorgesetzte ebenso gute Kenntnisse wie der Untergeordnete haben, damit nicht dieser wider sein besseres Wissen gezwungen wird, schlechte und rückständige Verfahren anzuwenden.
12. Der strebsame Arbeitnehmer soll durch planmäßigen Arbeitswechsel und auf andere Weise Gelegenheit bekommen, ständig etwas Neues zu lernen.
13. Reservierung von Arbeiten für schwer anpaßbare, unfallgeschädigte, erwerbsbeschränkte, alte Arbeitnehmer und für schwangere Frauen.
14. Ermöglichung des Wechsels vom verfehlten Berufe zum Eignungs- und Neigungsberufe.
15. Förderung von Erfindungen (unter Erfinderschutz) und Rationalisierungsvorschlägen.
16. Ästhetische Ausstattung aller Räume. Werkstätten müssen auch so freundlich wie Bürozimmer sein. Zierpflanzen bei den Fenstern, Blumenbeete im Fabrikhofe.
17. Reichliches Lob und Anerkennung für gute Arbeit und so wenig Tadel, Gebote und Verbote wie möglich.
18. Musikdarbietungen während der Arbeitszeit bei geräuchsloser Arbeit. Erlaubnis zum Singen oder Pfeifen.
19. Ermöglichung einer körperlichen und geistigen Entspannung während der Arbeitspausen. Schöne ruhige Räume mit Liegestühlen, Tanzsäle, schöne Ruheräume mit musikalischen Darbietungen, Liegestühle im Fabrikgarten usw.
20. Unterstützung bei Freizeitkultur, namentlich Wochenend- und Urlaubskultur.
21. Wiedereinführung von feierlichen Arbeitssitten und Gebräuchen, durch die die Arbeit verklärt und poetisch ausgedeutet und in ihrer sittlichen Bedeutung geehrt wird. Das Aufstellen einer neuen Maschine und die Errichtung einer neuen

Fabrik sollten gefeiert werden, damit die Meisterstücke der Technik leichter als Bereicherung der menschlichen Wohlfahrt empfunden werden können.

22. Gewöhnung der Frauen daran, ihren Beruf nicht als Durchgangsstadium zu betrachten.

VII. Werksbildungspolitik

(Schulung und Bildung. Kein Bildungsmonopol)

1. Grundsätzlich soll jeder Lehrling umfassende Berufsausbildung erhalten. Lehrzeit darf jedoch nicht unnütz verlängert werden. Die Berufsschulung der Lehrlinge hat gemäß einem womöglich kollektivvertraglich vereinbarten Lehrplan zu erfolgen.

2. Anlernung und Umschulung im Betriebe. Die Anlernung hat erst als beendet zu gelten, bis volle Einübung der optimalen Form der Arbeitsverrichtung stattgefunden hat. Die Schulung der Lehrlinge und die Anlernung und Umschulung dürfen nicht verwendet werden:

- a) zur politischen Beeinflussung,
- b) zu Intensivierungsexperimenten,
- c) zur Lehrlingskonkurrenz gegenüber Vollarbeitern,
- d) zum Ersatz von Facharbeiten durch angelehrte Männer oder Frauen,
- e) zur Vermehrung des Arbeitsangebotes einer bestimmten Berufskategorie, um die Löhne zu drücken.

Finden die Umschulungs- und Nachschulkurse nicht im Betriebe statt, so sind die Arbeitnehmer unter Fortzahlung ihres Arbeitseinkommens zu beurlauben.

3. Gelegenheit zur fachlichen Weiterbildung muß auch innerhalb der Arbeitszeit geboten werden.

4. Entsendung von Betriebsräten und anderen gewerkschaftlichen Vertrauensmännern der Arbeitnehmer in arbeitswissenschaftliche, sozialpolitische und wirtschaftspolitische Fortbildungsschulkurse. Veranstaltung von Besichtigungen fremder Betriebe für diese Vertrauensmänner.

5. Gemeinsame Vortragsveranstaltungen der Arbeiter und Angestellten über arbeitswissenschaftliche, technische, organisatorische, kaufmännische Themen. Die Vorträge haben, sofern sie den eigenen Betrieb berühren, ebenso zum Teil während der Arbeitszeit stattzufinden, wie die Besichtigungen des eigenen Betriebes für die Mitglieder der Belegschaft (Ohio Brass Co.).

6. Herausgabe einer Werkszeitung, die den Arbeitnehmer über technische, organisatorische und kaufmännische Betriebsvorgänge und Personalneuigkeiten informiert, ohne ihn politisch, sozialpolitisch oder wirtschaftspolitisch zu beeinflussen.

7. Unterweisung der Techniker, Betriebsleiter und Verwaltungsbeamten in Menschenökonomie und Arbeitswissenschaft.

8. Gemeinsame Unfallverhütungspropaganda.

9. Gemeinsame Betriebsausstellungen.

10. Arbeitswissenschaftliche und menschenökonomische Ausstellungen.

VIII. Betriebliche Gesundheitspolitik. Gesundheitsdienst

1. Ärztliche Überwachung der Belegschaft und namentlich Überwachung der jungen Vollarbeiter (Selbstausbeutung). Periodische zahnärztliche und augen-

ärztliche Untersuchung und Behandlung. Ärztlicher Dienst. Sanitätsstube. Schwangerenfürsorge. Für jeden Arbeiter ist ein Gesundheitsbuch zu führen, in das die Befunde der periodischen Überprüfungen des Gesundheitszustandes eingetragen werden. Den Unternehmern muß Einsichtnahme in die ärztlichen Aufzeichnungen unbedingt verwährt sein.

2. Betriebseinrichtungen zur Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens (Reinlichkeit, Beleuchtung, Belüftung, Beheizung, Entstaubung, Entfeuchtung, Lärmbekämpfung, Dämpfung von Erschütterungen, Waschräume, Ruheräume, Umkleieräume, Aborte, Spucknapfe, Bad).

3. Ärztliche Überprüfung der Betriebseinrichtungen. Optimalisierung der Arbeitsmittel.

4. Belastung der Arbeitnehmer, namentlich der Stücklöhner und der Bandarbeiter nur bis zur kulturell zulässigen Leistungsgrenze, von der angenommen werden soll, daß sie etwa 25% unter der mit 100% bezeichneten gesundheitlich zulässigen Maximalleistung liegt. Aufstellung und stricte Einhaltung der Indizien für eine solche Leistung.

5. Einschaltung von bezahlten Kurzpausen.

6. Einrichtung eines Arbeitswechsels oder Verkürzung der Arbeitszeit für stark belastete Arbeitnehmer.

7. Je ein Einspringer für eine gewisse Anzahl von Bandarbeitern oder Erlaubnis, das Band abzustellen oder seine Geschwindigkeit zu verlangsamen.

8. Unfallverhütung.

9. Reservierung von geeigneten Arbeiten für alte Arbeitnehmer, Frauen, Jugendliche und Erwerbsbeschränkte.

10. Vorschrift von Höchstgewichten für Traglasten der Frauen und Männer.

11. Beistellung von Arbeitskleidern, die für Arbeiter und Angestellte gleich beschaffen sein sollen, sofern es die Umstände zulassen. Unentgeltliches Waschen der Kleider (Betriebswaschanstalt für Kleider).

12. Vorkehrung für gesundheitlich einwandfreie Ernährung der Arbeiter (Trinkwasserversorgung, gemeinsame Speiseräume und Kantinen).

13. Gelegenheit für Gesundheitsturnen.

14. Beistellung von Beförderungsmitteln zur Verkürzung der Pendelwanderung.

IX. Werksfürsorgepolitik

(Fürsorgedienst für Arbeitnehmer)

1. Soziale Hilfe für Arbeiter und Angestellte in Bedrängnis, z. B. bei Krankheit in der Familie. Besuch im Heim der Arbeiter nur auf Wunsch! Beratung über Inanspruchnahme von Fürsorgeeinrichtungen.

2. Entsorgung der Frauen: Mutterberatung. Stillstuben, Kindergärten, Kinderheime, Spielanstalten.

3. Unterstützung im Erwerb arbeitsparender Hausgeräte. Beratung über Rationalisierung des Haushaltes. Aufstellung von Haushaltsplänen.

4. Entsorgung der alten und erwerbsbeschränkten Arbeiter durch Alterswerke und Invalidenwerkstätten usw.

5. Organisierung eines genossenschaftlichen Einkaufes bestimmter Artikel oder Errichtung einer regelrechten Konsumgenossenschaft im Betrieb.

6. Verkauf der eigenen Produkte zu ermäßigten Preisen.
7. Rechtshilfe für Arbeiter und Angestellte.
8. Wohnungsfürsorge, Werkswohnungen. Gleich wertvolle Wohnungen für Arbeiter und Angestellte. Form der Stiftung oder Baugenossenschaft.
9. Errichtung eines Erholungsheimes für die Arbeitnehmer der Betriebe.

X. Betrieblicher Freizeitkulturpolitik

1. Erziehen von Kindern. Jugendpflege, Jugendspiele.
2. Ausgleichsturnen während der Freizeit. Einrichtung für Sport- und Körperkultur, volkstümliche Spiele und Wettkämpfe.
3. Gemeinsame Naturwanderungen und Reisen während des Weekends- und Urlaubes. Planmäßige Beratung über Weekend- und Urlaubskultur.
4. Pflege eines Kleingartens.
5. Förderung gemeinsamer, außerbetrieblicher Allgemeinbildung wissenschaftlicher Natur (Vorträge, Museumsbesuche, Förderung des Mittel- und Hochschulstudiums der Arbeitnehmer. Wissenschaftliche Bekämpfung schlechter Lebensgewohnheiten (Alkoholismus, falsche Einstellung zum Beruf bei Frauen, Sexualfragen).
6. Gemeinsame Werksbibliothek und gemeinsamer Lesesaal.
7. Gemeinsame schöngeistige Unterhaltung, gemeinsamer Theater- und Konzertbesuch.
8. Gemeinsamer Gesang und Musik.
9. Gemeinsame Kunstausübung (Malen, Zeichnen).
10. Gemeinsame Liebhabereien (Photo, Radio).
11. Gemeinsames Werkskino.
12. Besuch gewerkschaftlicher und politischer Versammlungen und Konsumgenossenschaftsversammlungen.
13. Haushaltungsschulen für Frauen.
14. Arbeiten in der Wohnung, um sie in Stand zu halten und zu verschönern, und um die Bequemlichkeiten und Annehmlichkeiten zu erhöhen.
15. Fürsorgetätigkeit für Hilfsbedürftige.

XI. Menschenökonomische Betriebsforschungsdienst

1. Überwachung der Beziehungen zwischen Löhnen und Lebenshaltungskosten.
2. Leistungsschwankungen.
3. Untersuchung der Gründe für Belegschaftswechsel und Abhilfemaßnahmen.
4. Fernbleiben vom Betrieb.
5. Zuspätkommen.
6. Ermüdung.
7. Berufsanthropologie und Ausgleichsturnen.
8. Alters- und Geschlechtszusammensetzung.
9. Dauer der Arbeitsfähigkeit.
10. Entfachlichung und Berufsumschichtung.
11. Arbeitsfreude und Monopolisierung der Arbeit.
12. Frauenarbeit.

13. Die psychologische Betriebsorganisation, die soziale Betriebsorganisation (Autokratie und Bürokratie, soziale Disziplin, soziologische Gruppenbildung).

14. Unfallverhütung. Erforschung der Unfallursachen, Unfallstatistiken des Betriebes.

15. Untersuchung der Ursachen der Ausschußarbeit (Beschädigung und Mängel der Werkstücke) und der Beschädigung der Arbeitsmittel.

16. Krankheits- und Sterblichkeitsstatistik.

17. Jährliche menschenökonomische Betriebsbilanz. Aufzustellen von Arbeitswissenschaftlern, Soziologen, Arbeitshygienikern, mit Angaben über: Löhne, Arbeitsstunden, zusätzliche Versicherung, Krankheiten, Unfälle, Gewerbeinspektionsmaterial usw.

D. Verhältnis zwischen sozial gesinnten Unternehmern und den Gewerkschaften. Ausblick.

Die Gewerkschaften sind im allgemeinen recht in Verlegenheit, wie sie sich gegenüber wohlwollenden Unternehmern, die recht viele und erfolgreiche soziale Betriebspolitik betreiben, verhalten sollen. Die in einem Betrieb mit guter sozialer Betriebspolitik beschäftigten Arbeitnehmer verlieren nämlich erfahrungsgemäß ihr aktives Interesse an der Gewerkschaft, weil ihr Unternehmer ihnen ohnehin aus eigener Initiative oder über Forderung des Betriebsrates das gibt, was in anderen Betrieben erst auf Grund einer gewerkschaftlichen Aktion unter Anwendung aller Kampfmittel errungen werden kann. Dieses Abflauen des gewerkschaftlichen Interesses in diesen Betrieben ist den Gewerkschaften selbstverständlich unerwünscht. Keineswegs vielleicht deswegen, weil sie glauben, daß dadurch Mitkämpfer im Kampf um die neue Wirtschaftsgestaltung verloren gehen. Die Überzeugung, daß jeder Arbeitnehmer früher oder später einmal aus einem Betriebserlebnis — selbst in einem von einem wohlwollenden Unternehmer geleiteten Betrieb — die gegenwärtige Wirtschaftsordnung unerträglich findet, ist zu tief im Leben der Arbeitnehmer verwurzelt, weil tausendmal erhärtet. Aber die Gewerkschaften müssen wegen der Kollegen in den ausbeuterischen, inhumanen Betrieben auf große Kampffähigkeit halten. Die Gewerkschaftsmittel sind sozusagen ein Risikenausgleichsfonds, der von Kollegen aus allen Betrieben gespeist wird und der hauptsächlich wegen der Kollegen in den ausbeuterischen Betrieben in Anspruch genommen wird. Der Gewerkschafter muß daher großen Wert darauf legen, daß namentlich die Kollegen aus den humanen Betrieben zu den Kampfmitteln fleißig beisteuern, damit die inhumanen Unternehmer gezwungen werden können, jene Arbeitsbedingungen zu gewähren, die die humanen bereits aus eigenem Antrieb geschaffen haben. Das liegt übrigens ganz im Interesse der humanen Unternehmer, damit sie nicht durch eine Schmutzkonkurrenz zu Schaden kommen. Da aber die Arbeitnehmer in humanen Betrieben beinahe indifferent gegenüber der Gewerkschaft werden, so sind viele freie Gewerkschafter sehr schlecht auf sie zu sprechen und versteigen sich sogar zu der Behauptung, daß die wohlwollenden Unternehmer größere Feinde des Aufstieges der Arbeitnehmer seien, als die inhumanen. Reibungen scheinen auf den ersten Blick unvermeidlich zu sein. Aber in der Praxis ist ein Ausgleich gefunden worden.

Wir haben in Österreich mehrere humane Unternehmer, die sich sagten, daß

sie selbst, um die Konkurrenzbedingungen gleich zu gestalten, ein Interesse daran hätten, die Gewerkschaften in ihrem Kampfe zu unterstützen. Diese Unternehmer sagen daher jedem neu eintretenden Arbeitnehmer, daß so und so viel Prozent der Arbeitnehmer des Betriebes dort und so und so viel Prozent der Arbeitnehmer des Betriebes dort organisiert wären und daß er erwarte, daß auch er sich organisieren lasse. Die Folge davon ist, daß die Gewerkschaften dem Unternehmer eine außergewöhnlich bevorzugte Behandlung angedeihen lassen, sich mit seiner sozialen Betriebspolitik sehr einverstanden erklären und sie fördern, immer als Schlichter zwischen seiner Belegschaft und ihm eintreten. Der Ausweg aus dem scheinbaren Dilemma ist gefunden. Der Unternehmer muß weitblickend genug sein, um die Funktion der Gewerkschaft in unserer organisierten und gebundenen Wirtschaft zu erkennen. Er muß wie Filene denken, der einmal sagte, er gebe zu, daß die Gewerkschaften ihm geholfen hätten, sein egoistisches Interesse zugunsten eines seine Arbeitnehmer umspannenden Interesses abzuändern. Diesen Weg müssen wir betreten.

Nun kommt es aber in der Praxis auch dann, wenn der humane Unternehmer die Gewerkschaft voll und ganz anerkennt, wenn alle die positive Einstellung der Gewerkschaften zu den sozialen Betriebsmaßnahmen begünstigenden Bedingungen vorhanden sind, vor, daß der humane Unternehmer über die Behandlung durch die Gewerkschaft mit Recht klagt. Das hat aber doch einen besonderen Grund. Die Denkweise und Handlungsweise, die Sprache, die Sentiments der Gewerkschafter sind in Reaktion zu Denkweise, Handlungsweise, Sprache, Sentiment desjenigen Unternehmertypus entstanden, dem sie hauptsächlich gegenüberstehen. Nun ist die überwiegende Majorität der Unternehmer zum Teil aus eigener Veranlagung, zum Teil gezwungen, durch die Wirtschaftsordnung weit von dem Bilde eines humanen Unternehmers entfernt. So kommt es, daß sich stetes Mißtrauen, das allein dem Durchschnittsunternehmer gegenüber angezeigt ist, auch dem humanen Unternehmer gegenüber äußert, daß auch ihm gegenüber oft von Kampf um dieses oder jenes gesprochen wird, obwohl er es kampflos gewährt, daß auch ihm oft mit Streik und anderen Kampfmitteln gedroht wird, obwohl er auch ohne Drohung entgegenkommt, daß der Gewerkschafter oft mit derselben Impulsivität, Proteststimmung, auch ihm gegenüber mit dem Vorwurf des Ausbeuters auftritt, obwohl er diese Behandlung nicht verdient.

Übrigens werden die humanen Privatunternehmer in dieser Hinsicht gar nicht schlechter behandelt als die Leiter der Arbeitnehmerbetriebe. Wir haben es erlebt, daß die Gewerkschafter auch „Arbeitnehmerbetriebe“ bestreikten, daß sie auch dort von einem Lohnkampf sprechen, obwohl ihnen volle Büchereinsicht gewährt wurde, und man nur über die Möglichkeit oder Unmöglichkeit beraten hat, ob man die Lohnerhöhung auf die Konsumenten abwälzen darf, oder wie man sonst die höheren Lohnkosten hereinbringen soll.

Das alles sind nur Entwicklungskrankheiten. Je häufiger der humane Unternehmertypus auftreten wird, desto mehr wird der Gewerkschafter sich auch auf ihn einstellen können. Daß er es bis heute oft nicht kann, ist nicht seine Schuld. Der Gewerkschaftsführer oder Sekretär ist gewöhnlich so überlastet, daß er zu Reflexionen darüber, wie er sich dem humanen Unternehmer gegenüber ganz anders zu verhalten hätte, keine Zeit besitzt. Erst wenn er mit verhältnismäßig vielen Unternehmern, die diesem Typus angehören, zu tun haben wird, wird er sich auf

sie gut einstellen können. Er wird gleichsam vor der Türe des humanen Unternehmers seine gewöhnliche Mentalität und seine gewöhnlichen Sentiments auf eine andere umschalten.

Ein humaner Unternehmer, der weiß, wie sehr der Mensch ein Produkt seines Milieus und seiner Lebensbedingungen ist, hat selbstverständlich auch niemals die auf die anderen Unternehmer zugeschnittene Mentalität und Sentiments der Gewerkschafter als persönlichen Affront oder als Beweis für mangelnde Wertschätzung seiner sozialen Pionierarbeit gewertet.

Die betriebliche Sozialpolitik dient in erster Linie dazu, die menschlichen Beziehungen im Betriebe zu verbessern. Wie sehr diese noch verbesserungsbedürftig sind, kann jedermann aus dem höchsten Ziele der sozialen Betriebspolitik für den Unternehmer erkennen, das Abbe formulierte: Jeder Unternehmer sollte solche Arbeitsbedingungen schaffen, die er selber anzutreffen wünschte, wenn er Arbeiter wäre. Man kann heute die Privatbetriebe an den Fingern einer Hand abzählen, auf die dieser Grundsatz zutrifft.

Die unmittelbare Folge eines solchen Bestrebens mit solchem Motive wäre die, daß die im Wirtschaftssystem begründeten Gegensätzlichkeiten einmal ganz radikal jeder künstlichen Verschärfung entkleidet würden. Damit wäre schon unendlich viel gewonnen. Die weitere Folge ginge darüber hinaus. Die Gegensätzlichkeiten würden von jedem persönlichen Beigeschmack vollauf befreit werden und Unternehmer wie Arbeitnehmer würden klarer als je zuvor erkennen, daß nur das Wirtschaftssystem sie zwingt, anders zu handeln als sie eigentlich wollten. Man würde sich leichter darüber verständigen können, was zu tun wäre, damit die Wirtschaft der Menschen wegen und nicht, wie es heute die Regel ist, die Menschen der Wirtschaft wegen da seien.

Die in diesen Erfolgen liegenden idealen Werte sind schon der größten Anstrengungen würdig. Wer aber durchaus auch materielle Erfolge dieser Bemühungen sehen will, dem kann versichert werden, daß noch überall und jederzeit eine soziale Betriebspolitik dazu führte, daß die Leistungen gesteigert und der vermeidbare Produktionsausfall verringert, wenn nicht ganz behoben wurde. Diesen Erfolg zu erreichen, liegt im Interesse der Volkswirtschaft: der Arbeitnehmerschaft und der Unternehmerschaft.

Betriebsingenieur und Betriebspolitik.

Von Ministerialrat Professor **R. Woldt.**

Betriebspolitik ist die Kunst des rechten Weges, mit dem Menschen und mit den seelischen Kräften im Betrieb erfolgreich und ohne Störungen wirtschaften zu können. Welche Grenzen und Möglichkeiten zu diesem Wirken sind dem Betriebsingenieur in seiner Werkarbeit gegeben?

Immer steht der industrielle Werkleiter im Betrieb zwischen dem Arbeiter und dem Unternehmer, zwischen den rationalen Bedingungen des Betriebes und den sozialen Situationen der im Betrieb beschäftigten Menschen.

Die Betriebspolitik erhält ihre Begrenzung und ihre Orientierung durch die zweckrationalen Notwendigkeiten des Betriebes. Der Betrieb soll in seinem Arbeitsergebnis erfolgreich sein, deshalb hat der Betriebsingenieur dem Arbeiter gegenüber die Aufgabe und die Pflicht, die menschliche Arbeitskraft zu versachlichen. Zwischen dem Menschen und den sachlichen Notwendigkeiten, der Ratio des Betriebes, entstehen naturgewachsene Spannungen, die sich sicher im dynamischen Prozeß der Wirtschaft differenzieren, die je nach dem konkreten Reifezustand des jeweiligen Einzelbetriebes verschieden gelagert sind, die in der großen entscheidenden Entwicklungstendenz erkannt werden müssen, um den Umkreis festzustellen, in dem sich das betriebspolitische Schaffen des Betriebsingenieurs auswirken kann. Deshalb ist der Betrieb in seiner inneren rationalen Gesetzmäßigkeit zunächst zu analysieren, weil es auf die Klärung der Streitfrage ankommt, ob die moderne industrielle Arbeit auf den Menschen nach der Richtung der Monotonie sich auswirkt oder ob im Gegenteil neue seelische Antriebe der schaffensfreudigen Verantwortung am Werk herauswachsen. Wird für den industriellen Arbeitsmann im Betrieb sein berufliches Leben monotonisiert, dann stellt er sich dem betriebspolitischen Wirken des Betriebsleiters ablehnend gegenüber, wächst aber im Betrieb aus den neugewordenen Arbeitsformen nun positive Arbeitsgesinnung heraus, also das, was man als Werksfreude und Werkverbundenheit bezeichnet, dann stehen hier für die Gestaltung der Werkspolitik auch positive Kräfte zur Verfügung.

Die Wirkungen des Betriebes auf den Menschen sind abhängig von den Erscheinungsformen der Arbeitstechnik und der Arbeitsorganisation.

Arbeitstechnik ist die Gestaltung der Arbeitsverfahren und der Arbeitsmittel. Die Arbeitsverfahren sind die Behandlungsweisen am Werkstoff, die Arbeitsmittel im engeren Sinn sind die Werkzeuge, Maschinen und Apparate, im weiteren Sinn jene Mittel der Arbeit als Betriebseinrichtungen und Betriebsausrüstungen. Arbeitstechnisch erfolgreich arbeitet der Werkmann, wenn er in der besten Gestaltung Arbeitsmethoden und Arbeitsmittel zur Auswirkung bringt.

Arbeitsorganisation ist die Ordnung der Arbeit, ist zweckmäßige Gliederung, Teilung, Aufeinanderfolge der einzelnen Verrichtungen. Die optimale Wirkung

wird erreicht, wenn jeder Leerlauf vermieden wird, jede Verschwendung an Kraft, Stoff und Zeit unterbleibt.

Der Arbeiter ist Objekt dieser arbeitstechnischen Gestaltung und organisatorischen Gliederung im Betrieb, deshalb ist die funktionelle Umschulung und das berufliche Lebensschicksal der Arbeiterschaft von den Veränderungen abhängig, denen arbeitstechnisch und arbeitsorganisatorisch der Betrieb unterworfen ist. Je feiner gegliedert sich diese Umformung des Betriebes vollzieht, um so differenzierter entwickelt sich auch der Selektionsvorgang des Arbeitermenschen inmitten seiner beruflichen Arbeitsumwelt.

Dazu kommt noch, daß sich hier im Fluß der Entwicklung für diesen Verfeinerungsprozeß des Betriebes zwei Stufen unterscheiden lassen: Der Empirismus und die Methodik.

Jeder werdende und wachsende Fabrikbetrieb hatte jene Periode zu durchlaufen, die wir vom Standpunkt des modernen Betriebsingenieurs „handwerksmäßige“ und „Meisterwirtschaft“ nennen.

In der Arbeitstechnik: das Arbeitsverfahren, das Wissen und Können um die Behandlungsweise des Werkstoffes ist aus den traditionellen Arbeitsgewohnheiten und dem persönlich erworbenen Erfahrungsschatz herausgewachsen. Ist das Arbeitsmittel noch Werkzeug, also Handwerkzeug, dann ist Handgeschicklichkeit, geübtes individuelles Können zur Führung des Arbeitsmittels noch notwendig. Selbst bei der einfachen Werkzeugmaschine hat zwar der maschinenmäßige Organismus durch den motorischen Antrieb dem Arbeiter seine Arbeit mehr nach der Richtung physischer Arbeitsleistung erleichtert, geblieben aber ist die manuelle Leistung, der Erwerb und die Auswertung manueller Geschicklichkeit. Ebenso entscheidet auf dieser Entwicklungsstufe in der Arbeitsorganisation noch der reine Erfahrungsmensch, der „Meister der Werkstatt“, der Praktiker, der die Arbeitsvorgänge gliedert und ordnet, wie er es bisher aus dem Umkreis seiner persönlichen Beobachtung gewohnt war. Wo die Empirie herrscht, ist noch eine gewisse Selbsthaftigkeit in dem Verhältnis des Arbeiters zum Betrieb, zu seiner Arbeit vorhanden. Hier kann man mit einer gewissen inneren Berechtigung Berufsstolz und Werksfreude bei dem Arbeiter voraussetzen, weil die Möglichkeit und Sicherheit noch gegeben ist, sich durch individuelle Qualitätsleistung an seinem Arbeitsplatz behaupten zu können.

Die Unsicherheit, die Unruhe, mit dem Arbeitsplatz individuell nicht mehr verbunden zu sein, beginnt sich dann bemerkbar zu machen, wenn der Empirismus durch die Methodik abgelöst wird.

Arbeitstechnisch tritt der Zustand mit dem Werden und Wachsen der Arbeitsmaschine ein. Der Betriebsingenieur gestaltet bewußt für die Ausführung der Arbeitsfunktionen eine mechanische Gliedbildung. Sombart nennt gelegentlich die Maschine einen eisernen Arbeiter, der dazu dient, die Arbeitsverrichtungen, die der lebendige Mensch bisher auszuführen hatte, einem Organismus aus Stahl und Eisen zu übertragen. Die Maschine soll und muß Arbeitsleistungen des Menschen ersetzen, also verdrängen.

Es hat seinen Sinn, daß im Bewußtsein des Arbeiters die Maschine als feindliche Macht erscheint. Die heute in der modernen Industriegesellschaft lebende ältere Generation hat das erlebt, wie Zug um Zug das jeweilig verlangte Anforderungsbild sich nach der Richtung der Austauschbarkeit der Einzelmenschen

verändert hat. Eine wissenschaftlich exakt durchgeführte und genügend vieltalig angelegte monographische Darstellung würde uns dafür wertvolle Resultate liefern können. Sicher ist die These falsch, daß mit zunehmender technischer Verfeinerung der Arbeitsmaschinen der Verbrauch ungelernter Arbeitskräfte steigt. Das ist nur bedingt richtig. Nur in dem Zwischenstadium des halbautomatischen Prozesses erscheint die ungelernete Arbeitskraft, um der Maschine zu helfen, einfache Arbeitsbewegungen auszuführen, die zu leisten die Maschine noch nicht gelernt hat. Wird dann aus dem Halbautomaten ein Vollautomat, dann sind auch diese letzten Handarbeitsfunktionen aufgesaugt, die ungelerten Arbeitskräfte werden dezimiert, oder sogar vollständig überflüssig. Der neue Facharbeitertyp erscheint, der den Automaten einzurichten und zu überwachen hat. Es ist eine Arbeiteraristokratie, die sich hier herauskristallisiert, beruflich und soziologisch sicher differenziert. Für den komplizierter und empfindlicher gewordenen Arbeitsprozeß aber ist die Tatsache gemeinsam, daß diese Berufsgruppen mit besonderer Präzision sich dem verfeinerten Betrieb einzufügen haben. Es bleibt also das, was wir die Verselbständigung des Betriebs gegenüber dem individuellen Arbeitsmenschen nennen können, wenn die Arbeitstechnik von einer Arbeitsmethode herauswächst.

Die gleiche Tatsache, vielleicht noch viel stärker ausgeprägt, ist zu konstatieren, wenn die Arbeitsorganisation sich zu einer methodisch gestalteten Ordnung der Arbeit verfeinert. Heute sind die modernen Betriebe organisatorische Kunstwerke geworden. An der Stelle persönlicher Anordnung ist das Reglement entstanden. Schon der alte Krupp hat gewußt, daß alles darauf ankommt, keine Erfahrung für den Betrieb verschwinden zu lassen, alles schriftlich festzulegen. Die persönliche Kunst, den Betrieb zu leiten, ist zu einem objektivierten Wissensgebiet geworden. Die überlieferten Faustregeln, je nach Temperament und Einsicht früher angewendet, werden jetzt sorgfältiger durchdacht, auf ihre normative Anwendung erprobt und zu Leitsätzen einer methodischen Betriebsführung und Betriebsverwaltung festgelegt. Das Schreibwerk, die „Zettelwirtschaft“ (von den Objekten dieser Verwaltungskunst, den Arbeitern und Angestellten der ausführenden Arbeitsfunktionen zuerst mit Spott begrüßt), hatte doch seinen Sinn: die Disposition, die Einzelanweisung, die mit der Vergrößerung des Betriebs sich wiederholte und zu einer massenmäßigen Normalisierung werden mußte, bekommt ihren Zwangslauf im Formularwesen. Das Formular bestimmt, wie, was und in welcher Reihenfolge gearbeitet werden muß. Der Überwachungsapparat kontrolliert Quantum, Kosten und Qualität. Organisatorisch wird der Arbeiter, um einen Ausdruck von Gottl.-Ottlilienfeld, zu gebrauchen, „mit der Transmission des Betriebes“ verkoppelt.

Auch hier ist eine Loslösung des individuellen Menschen vom Betrieb zu konstatieren. Die Versachlichung der Arbeitsleistung macht eine schematische Austauschbarkeit des einzelnen menschlichen Arbeitsfaktors möglich. Für die Neugestaltung des beruflichen Lebensschicksals tritt das nicht nur für den industriellen Handarbeiter in Erscheinung, sondern eigentlich noch schärfer und besonders; tragisch wird der industrielle Kopfarbeiter davon betroffen. Wir brauchen in der modernen Industriegewirtschaft nicht mehr den Industriekaufmann alten Schlages. Aus der Lebenserfahrung erworbenes Berufskönnen wird überflüssig. Persönlich erworbene Branchenkenntnisse werden Luxus. Der ältere Angestellte, der in

vierlei Betrieben und Stellungen herumgekommen ist, wird dem jüngeren Arbeitskollegen gegenüber nicht mehr so hochwertig eingeschätzt wie früher. Im Gegenteil, der junge Angestellte ist „wendiger“, kann mit seinen unverbrauchten Kräften viel eher das verlangte gegen früher gesteigerte Quantum mechanisierter Arbeitsleistung hergeben als der ältere Angestellte.

Eine gleiche Erscheinung wird in der technischen Arbeit des industriellen Betriebes sichtbar. Das Erfinden ist heute so „organisiert“ worden, daß im Vergleich zu dem Angebot wissenschaftlich gebildeter Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt immer weniger Arbeitsstellen zu besetzen sind. Gewiß bleiben auch hier noch Arbeitsplätze übrig, an denen es auf die Qualität des Mannes ankommt, an denen noch individuelle Leistungen herzugeben sind. Aber für neuen immer breiter gewordenen Bezirk vollzieht sich die Umwandlung so, daß beim „Erfinden“ immer weniger gewartet wird auf den schöpferischen Augenblick, auf die glückhafte Intuition. Es wird methodisch konstruiert, es wird organisatorisch im Finden der gewollten und zweckvollen Lösung einer technischen Aufgabe ein anonymer gesellschaftlicher Arbeitsablauf eingeleitet, für den von der ganzen Gruppe beteiligter Fachleute des Betriebes der Gesamtbereich der gesammelten Erfahrungen zusammengetragen wird. Die Gesamtlösung einer derartigen technischen Aufgabe kann unter Umständen eine bedeutsame technische Umwälzung bedeuten, aber das Resultat selbst wird immer seltener ein individuell schöpferischer Geburtsakt sein können, dafür immer häufiger aus dem Zusammenspiel einer kollektiven Leistung herauswachsen.

So zeigt sich also aus dem bisherigen Verlauf der verfeinerten Arbeitstechnik und Arbeitsorganisation als Ergebnis eine bestimmte Versachlichungstendenz: Die Organisation sucht den Betrieb von der individuellen Arbeitsleistung des Einzelmenschen immer unabhängiger zu machen. Wir werden noch sehen, welche Bedeutung dieser Vorgang für die Wandlungen der Arbeitsgesinnung im Betrieb haben muß. Eine andere Frage wird vorher noch zu stellen sein, wie der Betrieb marktpolitisch den Arbeiter aufzunehmen und zu beschäftigen vermag. Unter marktpolitischen Bedingungen werden hier die Möglichkeiten verstanden, im Spiel zwischen Angebot und Nachfrage der verfügbaren Arbeitskräfte das Arbeitsverhältnis im jeweiligen Betrieb als einen Dauerzustand gestalten zu können.

Als nun um die Wende des vorigen Jahrhunderts die Weltfirmen vom Range der Kruppwerke, der Siemensbetriebe, der A.E.G., der Borsig, Schwartzkopff usw. sich entfalteten, lag die ganze Weltwirtschaft als Markt offen. Mit junglichem Eroberungsdrang und ungestümen Expansionsstreben begann dieser neudeutsche Industrialismus sich zu regen. Die Betriebe, aus kleinen Anfängen entstanden, vergrößerten sich; der sieghafte Fabrikbetrieb jener Tage mußte das gesunde Wachstumsstreben in sich tragen, seinen Machtbereich zu erweitern, immer größer zu werden, immer mehr produzieren zu können, immer mehr Menschen zu beschäftigen. Und bei diesen Weltfirmen wechselte der wirklich leistungsfähige Arbeiter nicht so häufig wie heute. Es gab einen Arbeiterstamm, der auch in schlechten Zeiten, die auch damals als krisenhafte Konjunkturperioden auftraten, weiter beschäftigt blieb und durchgezogen wurde. Die Arbeiterschaft dieser werdenden und wachsenden Schicht blieb seßhafter, und das Arbeitsleben hatte einen stärkeren patriarchalischen Einschlag. Es war also damals leichter in unserem Sinn, eine erfolgreiche Betriebspolitik zu treiben. Daß es nicht

geschah, lag an anderen Dingen, die in diesem Zusammenhang nicht zur Erörterung stehen, mindestens konnte dieser junge industrielle Wirtschaftsorganismus die Arbeiterschaft noch aufsaugen und ihr Beschäftigung geben.

Heute sehen wir, daß der Betriebsleiter immer mehr Menschen als überzählig abstoßen muß. Gerade unter dem Zeichen der Rationalisierung ist das unausbleiblich. Rationell arbeiten heißt auch hier sparsam mit den Menschen wirtschaften. Trotz aller Kompensationstheorie werden nach jeder Betriebsverbesserung zunächst Menschen überflüssig. Ob durch die erfolgte Nachfrage der verstärkten Konsumtion auf dem Markt die Verbreiterung der Konsumtionsbasis pro Betrieb lawinenartig in wechselseitiger Steigerung zwischen Produktion und Verbrauch die Menschen wieder neu aufgesaugt und beschäftigt werden können, bleibt die offene Frage, die sich bisher wenigstens eindeutig nicht bejahen ließ. Der Betriebsmann sieht nur seinen Betrieb, muß ihn sehen. Er denkt nur privatwirtschaftlich, nicht volkswirtschaftlich. Die Betätigung in gemeinwirtschaftlicher Verantwortung und sozialethischer Gesinnung liegt, selbst wenn er sie persönlich haben würde, jenseits seiner Machtsphäre.

Der Betriebsingenieur kann es deshalb einfach nicht ändern, wenn durch den Abstoß der Überzähligen aus seinem rationalisierten Betrieb die Altersgrenze der im Produktionsmechanismus noch hochwertig Verwendungsfähigen sinkt. Die industrielle Reservearmee der Arbeitslosen nimmt in erschreckendem Umfang zu. Das ist überhaupt die zentrale Sorgenfrage unserer Wirtschafts- und Sozialpolitik. Konsequenzen ergeben sich daraus, die Regierungskonflikte schwerster Art darstellen. Was soll geschehen mit denen, die zwar kaum Arbeit mehr finden, dafür aber Krisen- und Arbeitslosenunterstützung erhalten? Wir machen Notlösungen in Sozialversicherung und Sozialpolitik, ohne dem Arbeiter die Möglichkeit geben zu können, für sich und seine Familie durch reguläre Arbeit sorgen zu können. Dafür geht er „stempeln“, steht hilflos und fassungslos dem Fatum Wirtschaft gegenüber, muß sich als überzählig vorkommen. Unausbleiblich entsteht dann in unserem Arbeitertum eine destruktive Gesinnung und Lebensauffassung, die betriebspolitisch negativ wirken muß. Denn ein Arbeitertum, das besonders empfindlich den Schwankungen der Konjunktur ausgesetzt wird und immer sich lockerer an den Arbeitsplätzen in der Möglichkeit der Arbeitsverwendung fühlen muß, kann immer weniger in der Arbeitsgesinnung und in der Werksverbundenheit mit dem Betrieb und dem Unternehmen verwurzeln. Um so stärker muß der Selbsterhaltungstrieb zur kollektiven Gegenwehr mobil werden. Und das ist der zweite große Fragenkreis, den wir betrachten müssen.

In dieser Vortragsreihe hat Herr Schenz einen Vortrag gehalten und darin eine Darstellung seiner Arbeit und seiner Erfolge als Unternehmer auf dem Gebiet der Werkspolitik gegeben.

Was beweist uns dieser Bericht? Wir lernen einen Unternehmertyp kennen, der uns in der Sozialgeschichte schon häufiger begegnet ist und sich hier und da in Einzelexemplaren noch behaupten konnte.

Herr Schenz polemisiert gegen die Gewerkschaften. Für ihn sind das überflüssige Einrichtungen. Mit seinen Arbeitern wird er allein fertig. Auch die Unternehmerverbände werden von ihm nicht anerkannt. Er ist nicht Mitglied einer Arbeitgebervereinigung und läßt sich auch von dieser Seite keine Vorschriften machen. Trotzdem ist sein Betrieb befriedet. Mit seinen Arbeitern bildet Herr

Schenz eine Werksgemeinschaft. Die Tatsache dieses Werkfriedens soll hier nicht bezweifelt werden, nur die Frage sei erlaubt, ob es sich hier nicht um einen Ausnahmefall handelt, der also keine Allgemeingültigkeit besitzt.

Ernst Abbé, jener große Mensch der sozialen Gesinnung, hatte auch die sozialen Dinge seines Werkes nach seinem eigenen Kopf geregelt. Das war deshalb praktisch möglich, weil Abbé ein wirtschaftlich erfolgreicher Unternehmer ersten Ranges innerhalb seiner Umgebung und seiner Zeit gewesen ist, und seine Werke Monopolstellung einnahmen. Er konnte sich also aus diesem Grunde den Luxus selbständiger Gestaltung seiner Betriebspolitik leisten; trotzdem finden wir in seinen Schriften gelegentlich einen Satz niedergeschrieben, der Ausdruck eines müden Pessimismus ist. Einem Einzelunternehmer sei es nur möglich, wenige Schritte aus der allgemeinen Front der übrigen Unternehmerschaft herauszutreten. Auf die Dauer könnte man nicht hier „eine Oase in eine Wüste“ hineinsetzen.

Ein anderes Beispiel: Ford. Auch er verhandelt nicht mit den Gewerkschaften, weil er seine Arbeiter übertariflich bezahlt, weil in seinem Betrieb also keine Lohnbewegungen gemacht zu werden brauchen. Die Gewerkschaften als lohngestaltende Mächte erscheinen hier als überflüssig. Wie lange wird dieser Zustand dauern? Er wird solange dauern, wie Ford auf dem Wirtschaftsmarkt seine Monopolstellung behaupten kann. Wenn Verkaufspreis und Arbeitslohn nicht mehr von ihm selbst in eigener Entscheidung festgesetzt werden können, werden die Gewerkschaften und andere Arbeitgeberinteressen auch in diesen Betrieb mitbestimmend hineinstoßen.

Herr Schenz befindet sich als Unternehmer ebenfalls in einer wirtschaftlichen Ausnahmestellung. Es ist ihm gelungen, sich auf einem Produktionsgebiet zu betätigen, auf dem er durch seine betriebstechnischen Einrichtungen im Produktionsresultat marktpolitisch von seiner Konkurrenz nicht bedrängt wird. Er braucht sich also hier kollektiven Einflüssen nicht unterzuordnen. Vorläufig wenigstens nicht. Wäre nicht auch hier der Zeitpunkt denkbar, an dem diese Selbständigkeit für Herrn Schenz ebenfalls verschwindet?

Schon Marx hat das in seiner Analyse über das Werden zum modernen Kapitalismus ganz richtig beobachtet und formliert: Der Großbetrieb organisiert und diszipliniert die Arbeiterschaft für den Produktionsprozeß, schafft aber zugleich die Voraussetzungen dafür, daß die Arbeiterschaft organisiert und diszipliniert wird gegen den Großbetrieb. Der gewerkschaftliche Organisationsgedanke hat sich besonders in den Gebieten der Großindustrie kultivieren lassen. Die Gewerkschaft ist die Reflexerscheinung der Wirtschaft. Wie dem Menschen der Schatten folgt, so folgt den Strukturänderungen der Wirtschaft der Organisationsbereich der Gewerkschaft. Im Aufbau und der Gliederung der Gewerkschaft läßt sich das nachweisen. Im letzten Grunde sind hier massenpsychologische Motive wirksam.

Überhaupt ist es notwendig, vom Standort des Betriebsingenieurs die Gewerkschaft als eine unzerstörbare Realität zu erkennen.

Der Arbeiter steht dem Großbetrieb wirtschaftlich in formalrechtlichem Sinn zunächst als „freier“ Arbeiter gegenüber. Er ist so frei, seine Arbeitskraft anzubieten, wie er will und kann. Aber das Können ist tatsächlich begrenzt. Als isolierter Einzelarbeiter steht er dem Großbetrieb schwach und wehrlos gegen-

über. Aus elementarem Selbsterhaltungstrieb massiert sich das Arbeitertum für seine wirtschaftliche und politische Interessenvertretung. Wirtschaftlich sucht der Arbeiter Schutz und Halt in seiner Gewerkschaft. Zur Masse Mensch geworden in Wirtschaft und Gesellschaft, findet sich diese Masse Mensch nun ebenso folgerichtig in der gewerkschaftlichen Organisation zusammen. So hat nicht irgendeine geschickte Organisationsideologie die gewerkschaftliche Organisation entstehen lassen, sondern die Großwirtschaft selbst hat die Voraussetzung zur Bildung und Entwicklung der Gewerkschaft gegeben. Ebenso zwangsläufig ist die Entstehung der Arbeitgeberverbände. Auch das ist aus der Geschichte der Gewerkschaftsbewegung klar erkennbar, daß die Gründung der Arbeitgeberverbände aus den gleichen Notwendigkeiten heraus entstand wie die Entwicklung der Gewerkschaften. Die Arbeiter großer Wirtschaftsbezirke gingen nach einem bestimmten Zustand der Erstarkung gewerkschaftlicher Kräfte dazu über, den Unternehmern Streikbewegungen zu liefern. In solchen gewerkschaftlichen Aktionen zeigte sich für das Unternehmertum die Notwendigkeit, sich zur Abwehr der Gewerkschaft zu ebensolchen geschlossenen Arbeitgeberverbänden zu formieren. So ist denn auch heute eine Durchorganisation der Unternehmungen entstanden, die Arbeiter des Betriebs sind gewerkschaftlich häufig ziemlich vollzählig organisiert, und das Unternehmen steht auf der Mitgliederliste des hier zuständigen Arbeitgeberverbandes.

Diese Dinge sind unter dem Gesichtspunkt zu betrachten, welche Wirkungen dieser Zustand auf die Bewegungsfreiheit des Betriebsmannes hat. Die Möglichkeiten der Betriebspolitik werden hier ebenfalls eingeschränkt. Der Tarifvertrag regelt kollektiv Arbeitslohn und Arbeitsleistung. Jeder Tarifvertrag besteht aus zwei Teilen: dem Mantelvertrag und dem Lohnvertrag. Das Mantelabkommen legt bestimmte Arbeitsbedingungen wie Arbeitszeit, Arbeitspausen und sonstige generelle Angelegenheiten fest; der Lohnvertrag hat die für die verschiedenen Arbeitsfunktionen zu zahlenden Arbeitslöhne statuiert. Kontrahent für diese Ordnung der Arbeitsbedingungen ist nicht der Betriebsleiter, sondern der Organisationsvertreter der Gewerkschaft und der Vorsitzende oder Geschäftsführer des Arbeitgeberverbandes. Es sind also Mächte und Einflüsse von draußen, die in den Betrieb hineinstoßen und auf die Gestaltung sehr wichtiger interner Angelegenheiten von Einfluß sind. Der Betriebsindividualismus und die Bewegungsfreiheit solcher Unternehmerpersönlichkeiten wie Schenz ist also nicht die Regel, sondern ein Ausnahmefall.

Dazu kommen weitergehende einengende Bestimmungen durch die Sozialgesetzgebung. Auch der Staat steht heute diesen Dingen nicht mehr mit der gleichen Passivität gegenüber, wie in der Vorkriegszeit. Unter dem Zeichen des Wirtschaftsliberalismus galt der Satz von dem „freien Spiel der Kräfte“. Umstritten war die Frage, wie weit der Staat das Recht und die Pflicht habe, sozial ordnend und sorgend in die Beziehungen zwischen Arbeiter und Unternehmer einzugreifen. Nach Krieg und Revolution ergab sich für den republikanischen Staat eine völlig veränderte Einstellung zur Arbeiterfrage, wie das in dem Vorkriegsstaat noch möglich war. Wirtschaftlich und sozial war die Bilanz des Weltkrieges zu ziehen. Unter grundlegend veränderten und schwieriger gewordenen Verhältnissen soll die Wirtschaft konkurrenzfähig sein. Das, was wir Wirtschaft nennen, wird nun in den Sorgen und Nöten immer mehr eine Angelegenheit der

Gesamtheit. Der Individualismus der Vorkriegszeit erleidet eine Umwandlung, „die Wirtschaft ist das Schicksal“, das Wort von Walter Rathenau erhält jetzt seinen Sinn. Es kommt nicht darauf an, daß dieser und jener Einzelunternehmer sich sieghaft durchsetzt, sondern der Gesamtorganismus der Wirtschaft muß funktionieren. Die Vorgänge der Produktion und Konsumtion müssen in gesundem Wechselspiel ablaufen und der Gradmesser für die Gesundheit der Wirtschaft besteht in der Feststellung, in welchem Maße die Gesamtinteressen unseres Volkes untereinander ausgeglichen werden können. So sind es kollektive Mächte, die diese Dinge der Wirtschaft und des sozialen Lebens regeln und ordnen müssen. Die beiden Arbeitsparteien der Arbeitnehmergruppen und der Arbeitgeber stehen sich einheitlich immer geschlossener gegenüber und der Staat hat ordnend und schlichtend, regulierend und bestimmend die entscheidenden Allgemeininteressen zur Wirksamkeit zu bringen. Für unsere Betrachtungsweise ist also hier die Tatsache richtig, daß der Betriebsingenieur in seiner Betriebspolitik nicht nur begrenzt ist durch die Bindung an die Notwendigkeit der zweckrationalen Gestaltung des Betriebes, sondern daß jenseits seiner Einflußsphäre draußen in der Wirtschaft soziale Mächte und Arbeitsparteien im Gegenseitigkeitsverhältnis zu staatlichen Regelungen in interne Betriebsangelegenheiten hinein stoßen. Auch hier zeigt es sich in der Alltäglichkeit des Werklebens, wie bestimmte Grenzen gesteckt sind.

Als die Bewegung entstand, vom Betriebsingenieur die methodische Messung von Arbeitsleistung und Arbeitstempo durch Zeitstudien festzulegen, hat hier die Ermittlung dieser Zeitelemente ihre Korrektur durch die Einwirkung der Gewerkschaft erfahren. Die exakten Zeitwerte der Arbeitsstudie sind durch die irrationalen Zuschläge ergänzt worden, wie sie im dynamischen Spiel der Kräfte zwischen Gewerkschaft und Unternehmerverband durchgekämpft werden konnten. Auch die Lohnsumme, die der Betriebsmann dem Arbeiter für seine jeweilige Arbeitsleistung zahlen will, wird immer weniger vom Betriebsleiter allein festgelegt, sondern im Tarifvertrag sind ja diese Dinge in bestimmten Grenzen geregelt. Wir haben bereits schon darauf hingewiesen, wie der Organisationsvertreter der Gewerkschaft und der Syndikus des Arbeitgeberverbandes hier ihr Wort mitsprechen. Was an „freien Betriebsvereinbarungen“ noch übrig geblieben ist, hat zum Teil der Vater Staat sich vorbehalten. Das Betriebsrätegesetz, die Schlichtungsordnung, die Einsetzung der Arbeitsgerichtsbarkeit, alle diese Bestimmungen sind im letzten Grunde, vom Standort des Betriebsleiters gesehen, Einengungen, die seine Kommandogewalt im Betrieb beschränken, die auch seiner Betriebspolitik bestimmte Grenzen ziehen.

Gibt es hier nur negative Seiten? Ist der Betriebsmann in seinem Betrieb nur der Funktionär objektiver Mächte? Hat es dann überhaupt einen Zweck, sich um die Fragen der Betriebspolitik zu bemühen? Wenn wir in der vorliegenden Darstellung scheinbar zu ausschließlich die Momente betrachtet haben, die dem Betriebsingenieur in seiner Arbeit und in seinem Verkehr mit dem Arbeiter die Bewegungsfreiheit hemmen, so sollte zunächst einmal der reale Bezirk dieser Wirksamkeit klar umrissen werden. An der Technischen Hochschule wollen wir uns in unserer Arbeit nicht in sozialethischen Forderungen verlieren. Erst wenn wir von der Realität der Dinge ausgehen, vermeiden wir die Gefahr sozialethischer Irrwege.

In Wirklichkeit ist der Betrieb nicht nur von rationalen Dingen durchsetzt. Es sind ja auch hier lebendige Menschen, die zusammenwirken müssen und zusammenwirken. Die Arbeit ist ein Lebensprozeß. Der Arbeiter ist ein Mensch, der nun ebenfalls mit seinem Leben fertig werden muß. Und dieser Arbeiter muß aus dem Umkreis seiner beruflichen Lebensumwelt auch verstanden werden. Hier beginnt die positive Seite unserer Erziehungsarbeit am Studenten, am zukünftigen Betriebsingenieur.

Es wird nun behauptet, daß von der Technik her die Arbeiterfrage im Betrieb schon genügend aufmerksam betrachtet worden wäre. Das Thema „Der Mensch im Betrieb“ hat sich ja auch zu einem bestimmten Modeschlagwort entwickelt. Aber ist nicht der Student an der Technischen Hochschule ein wenig mangelhaft auf diesem Gebiet vorbereitet, in das Leben eingeführt worden?

Die Arbeiterfrage im Betrieb ist nicht erledigt, wenn wir den Arbeiter durch mechanistische Beobachtungsmethoden rein arbeitstechnisch mit optimalem Wirkungsgrad an den richtigen Arbeitsplatz stellen. Auch die Methoden und Resultate der Psychotechnik wollen wir uns als neuen bescheidenen Anfang mit mancherlei Vorbehalten gelten lassen. Es ist notwendig, in der Psychologie des heutigen Arbeiters genügend Bescheid zu wissen, den Arbeitermenschen in der Totalität seiner Lebensumwelt zu betrachten und zu verstehen. Wenn wir das ein wenig gelernt haben, dann werden wir uns auch über den Arbeiter in unserem Betrieb das Wundern abgewöhnen. Das Wort des lebensklugen verstorbenen Arbeiterführers Ignaz Auer könnte vielleicht hier zitiert werden: Man soll sich vom Arbeitermenschen keine zu hohe aber auch keine zu geringe Vorstellung machen.

Wie steht nun der Arbeiter von heute zu seinem Beruf und zu seiner Arbeit? Das ist allerdings eine Frage der Arbeiterpsychologie, die nicht einfach zu beantworten ist.

Es ist die Lehre von der Monotonie der Arbeit entstanden. Besonders Literaten und Soziologen, die außerhalb der Lebenswelt des Arbeiters stehen, haben diese These von der Seelenqual des Arbeiters formuliert. Bestimmte Äußerungen von Arbeitern selbst sind zusammengestellt worden. Die Arbeit von Levenstein und die Arbeiterbiographien, die von Paul Göhre herausgegeben wurden, hat man für diesen Zweck zitiert. Es ist interessant, festzustellen, daß die Richtigkeit dieser These von modernen Arbeiterführern heute umstritten wird.

Ein Beispiel dafür bietet Otto Heßler, der Gründer und Organisator der Bernauer Bundesschule des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes. Zunächst einmal für die Arbeiterjugend glaubt Heßler neue bejahende Arbeitsgesinnung feststellen zu können. „Es ist sehr zu bestreiten, daß die Jugend infolge der Entseelung der Arbeit von dem Gefühl einer Bedrückung erfüllt ist. Es scheint vielmehr, als werden inmitten eines eindringlich sichtbaren technischen Aufschwunges Anschauungen längst überwundener Zeiten von der alten Generation in die jugendlichen Seelen hineingetragen. Die Jugend steht ganz anders zu diesen Dingen, ist von ganz anderen Ansichten erfüllt. Unverkennbar zeigt sich bei ihr eine realistische Haltung zur Wirklichkeit unserer Tage. Sie fürchtet sich nicht vor der Versachlichung des Lebens, sie begegnet dem Realen auf fast allen Gebieten ohne Mißtrauen, und am augenfälligsten ist diese Haltung der Technik gegenüber, deren wachsende Fortschritte sie nicht beklagt, sondern bejaht. Der

Jugend ist die Bildung kein Mittel mehr zur Betrachtung vergangener Zustände, sondern eine Grundlage, um im Leben wirken zu können, und sie hat dabei die durchaus richtige Einstellung, durch die Arbeit eine nützliche Funktion zu erfüllen, die in der Entlohnung sichtbare Anerkennung und Bewertung findet.

Diese Anschauung, die hier von Heßler vertreten wird, ist nicht ein gelegentlicher Stimmungsniederschlag, sondern findet sich in einer offiziellen Programmschrift (Gewerkschaften und Berufsschule, Verlagsgesellschaft des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes Seite 18).

Ob diese Anschauungen eines Mannes wie Heßler in der Arbeiterschaft selbst als unbestritten gelten können, mag dahingestellt bleiben, auf jeden Fall klingt hier ein Unterton der Lebensbejahung hindurch, den wir vergeblich in den Elendschilderungen bestimmter Literaten zu dem Thema der Monotonie der Arbeit suchen werden. Wahrscheinlich werden wir uns angewöhnen müssen, zu erkennen, daß der Arbeiter von heute sein Arbeitsleben viel weniger dramatisch ansieht, als ihm das zugeschrieben wird. Der Arbeiter Karl Fischer aus der Sammlung der Arbeiterbiographien von Paul Göhre ist nicht der Arbeitertyp von heute, sondern der von gestern. Das Leben von Fischer tritt uns aus dieser Selbstschilderung entgegen als ein Arbeitsleben aus dem letzten Viertel des vorigen Jahrhunderts: primitiv, triebhaft, hoffnungslos, ohne Glauben an sich selbst und seinen Stand. Wie ein Lasttier quält er sich durch das Leben, sein Dasein verläuft auch beruflich in engem Horizont, die wichtigsten Erlebnisse seiner Arbeitswelt ist der Krach und die schlechte Behandlung seitens seiner Vorgesetzten, das Verhältnis zu seinen Meistern. Sein Berufsdasein vollzieht sich auch in geistiger Enge und Dürftigkeit.

Inzwischen hat ein halbes Jahrhundert Arbeiterbewegung gewirkt. Diese Strömung als geistige Zeiterscheinung mußte ihre Spuren hinterlassen. Selbst dort, wo der Arbeiter als Einzelmensch nicht erfaßt worden ist, hat sich der Lebensstil der Gesamtheit der Arbeiterschaft verbündet. Ein Arbeitertum von Selbstbewußtsein und Ansprüchen an das Leben ist herausgewachsen. Diejenigen aber, die zu den politischen und wirtschaftlichen Kampfesformationen der Arbeiterbewegung in Beziehung getreten sind, haben als aktive Masse erreicht, daß die Arbeiterschaft zu einem aufsteigenden Stand in Gesellschaft und Staat werden konnte. Neue Rechte haben neue Pflichten und Verantwortung an die Gestaltung dieser Lebensformen ausgelöst. Der Arbeiter von heute ist nicht mehr im alten Sinne von Marx der Mensch, der nichts zu verlieren hat als seine Ketten, sondern der Mensch, der trotz aller Not und Schwere der Arbeitsumgebung, der Unsicherheit seiner wirtschaftlichen Existenz, sein Arbeitsleben erträglich führen will.

So sieht der Arbeiter von heute seinen Betrieb in den Gegebenheiten der Realistik und der rationalen Notwendigkeiten. So gestaltet sich auch das Verhältnis zu seiner Werkleitung. So ist dem Betriebsingenieur auch die Möglichkeit gegeben, in dem Spielraum der bereits gekennzeichneten Grenzen ein sachlich vernünftiges Verhältnis zu dem Arbeitermenschen im Betrieb zu finden. Diese Dinge sichtbar zu machen, wird zu den richtigen Aufgaben des Instituts für Betriebssoziologie gehören müssen. Als Forschungsgebiet und Lehraufgabe gehören alle diese Dinge schon längst in das Arbeitsbereich einer modernen Technischen Hochschule. Weil die Ansprüche an den Werkleiter von heute viel komplizierter sind als in der Vergangenheit, sind die Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß der Betriebs-

ingenieur heute auf alle die menschlichen Dinge vorbereitet wird, die ihm im Betrieb nachher begegnen. Hier befindet sich der Betriebsingenieur in der gleichen Situation wie der Beamte: früher war es ein Reglementieren, ein Regieren mit Kommandogewalt, heute ist es ein Organisieren und soziales Disponieren, das ein erhöhtes Maß in der Kunst der Menschenbehandlung bedingt. Wir wollen vom Führertum in der Industrie und im Betrieb nicht reden als von einem Vorrecht, das automatisch zufällt durch Stellung und Bildung, sondern das im Betrieb erst erarbeitet werden muß durch Erkennen und Erleben. In diesem Sinne könnte man in bestimmter Umstellung das bekannte Wort an den Eingang des Betriebssoziologischen Instituts als Motto setzen:

„Hier werden nicht Menschen zu Betriebsingenieuren, sondern Betriebsingenieure zu Menschen herangebildet.“

Gedanken zum Problem einer neuen Werkspolitik.

Von Dr. J. Wunschuh, Berlin.

Die Vortragsreihe, die heute Abend zu Ende geht, hat Einblick in einen Ausschnitt sozialer Arbeit gewährt, der von der zukünftigen Sozialpolitik bisher etwas hochmütig übersehen und vernachlässigt wurde. Es war besonders glücklich, daß wir in diesen Ausschnitt sozialer Arbeit, der sich soziale Betriebspolitik nennt, sehen konnten durch das Prisma ausgesprochener Temperamente und Persönlichkeiten. Ich glaube, dabei ist uns schon eine charakteristische Eigenschaft dieser sozialen Betriebspolitik zum Bewußtsein gekommen: ihr individualistischer Einschlag, ihre starke Abhängigkeit vom Element der Persönlichkeit, ihr enger Zusammenhang mit Gesinnung und Charakter der Menschen, die sie betreiben, zuletzt auch die Mannigfaltigkeit der Formen und Entwicklungen, in denen wir in den einzelnen Werken soziale Betriebspolitik wachsen und wirken sehen.

Dann hatten viele von uns sicherlich auch diesen Eindruck: Es gibt in der deutschen Wirtschaft unter der Decke der sozialen Normen und Regelungen, die von oben her gleichmäßig auf alle Betriebe gesenkt werden, doch mehr freies soziales Streben und mehr Wagemut zum Erproben neuer sozialer Formen, als viele von uns vermutet haben. Ich möchte diesen Eindruck noch dahin erweitern: Dies freie soziale Streben, dies Wagen neuer Formen ist grundsätzlich wertvoll, ist gerade wertvoll für Deutschland, wo wir in einer gewissen Gefahr sind, zu viel gleichmachen zu wollen, wo wir vielfach zu sehr an die Allmacht der Paragraphen und den lebensschaffenden Wert staatlicher Eingriffe glauben.

Dann hatte ich noch folgenden dritten Eindruck: Beim Ringen um die Sozialpolitik sind die Rollen so verteilt, daß die Arbeitnehmer und die Gewerkschaften mehr die Ziele der Sozialpolitik sehen und auf sie losgehen, während die Unternehmer mehr die Grenzen der Sozialpolitik sehen und abstecken. Bei dieser Erörterung der sozialen Betriebspolitik war es eher umgekehrt. Die Unternehmenseite war aktivistischer; sie hat mehr die Ziele und Möglichkeiten der sozialen Betriebspolitik herausgestellt. Die Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter hingegen waren skeptischer, sie haben mehr die Grenzen der sozialen Betriebspolitik aufgezeigt.

Aber eins ist mir dabei aufgefallen: Durch die Ausführungen der Arbeitnehmer ging doch bei aller Kritik und Skepsis eine Achtung vor tatsächlichen und ehrlichen Leistungen der sozialen Betriebspolitik der Unternehmer. Das klang vor allem durch die Ausführungen unseres Gastes aus dem Bruderlande Österreich, Herrn Mars hindurch. Man darf auch annehmen, daß die Gewerkschaften in Zukunft die Entwicklung der sozialen Betriebspolitik aufmerksamer verfolgen werden und sich positiver zu ihr einstellen. Das war nicht immer so, aber in den letzten Jahren scheint mir doch ein gewisser Wandel einge-

treten zu sein. In diesem Zusammenhang wäre es wertvoll gewesen, die Einstellung eines Führers der freien Gewerkschaften und vor allem auch des Leiters eines deutschen Gewerkschaftsbetriebes zur sozialen Betriebspolitik zu hören. Wir haben ja bereits in Deutschland eine ganze Anzahl von Betrieben, die den Gewerkschaften, also praktisch der Arbeiterschaft gehören. Und es wäre interessant zu erfahren, ob in diesen Werken eine bewußte soziale Betriebspolitik gemacht wird. Es wäre wichtig zu prüfen, ob in diesen Betrieben Versuche unternommen werden, die Arbeitsorganisation und Arbeitsatmosphäre besser zu gestalten als in Privatbetrieben. Es wäre fesselnd, festzustellen, ob dort der Versuch gemacht wird, soziale Musterbetriebe aufzurichten, die so vorbildlich werden, daß man auch aus der Privatwirtschaft zu ihnen wallfahren geht und von ihnen lernt. Gerade weil es heute schon eine ganze Reihe von Werken in Deutschland gibt, die den Gewerkschaften und der Arbeiterschaft gehören, wird die soziale Betriebspolitik auch für sie eine größere und zwar positive Rolle spielen müssen. Und man wird dann auf den Wettbewerb zwischen den tatsächlichen sozialen Leistungen privater und gemeinwirtschaftlicher Betriebe, vorausgesetzt, daß beide unter gleichen Bedingungen arbeiten, gespannt sein dürfen. Ich für meinen Teil glaube nicht, daß der gutgeleitete Privatbetrieb dabei schlecht abschneiden wird.

Aber diesen Ausflug nur nebenbei. Ich möchte am Schluß der Vortragsreihe den Versuch machen, die soziale Betriebspolitik etwas geistig zu unterbauen und zu zeigen, welche Möglichkeiten, aber auch Grenzen sie hat. Ich möchte sie in knappen Zügen untersuchen auf dem Hintergrund der Kräfte und Strömungen der heutigen Zeit. Fürchten Sie nun nicht, daß ich Ihnen nur blutarme Theorie vorsetzen will, hinter der keine praktische Anschauung steht. Wenn es auch in der Hauptsache Gedanken und Anregungen sein werden, so schöpfen sie doch aus einer mehrjährigen Praxis in der sozialen Betriebspolitik westdeutscher Werke.

Zunächst die Frage: Liegt ein Bedürfnis nach sozialer Betriebspolitik vor? Liegt es grundsätzlich für die deutsche Wirtschaft und Arbeiterschaft insgesamt vor, und wann ist es im Einzelfalle für irgendeinen Betrieb gegeben? Ich bejahe die Frage, ob soziale Betriebspolitik für die deutsche Wirtschaft und Arbeiterschaft notwendig ist. Wertvoll an der sozialen Betriebspolitik ist schon die Grundlegung, nämlich die Erkenntnis, daß der Betrieb, die Stätte der Arbeit und der Erzeugung, eine wesentliche soziale Lebensform ist, die auch einer sozialen Führung und Pflege bedarf. Der Betrieb als wichtiges soziales Kraftfeld, als Raum sozialer Gestaltung, diese Tatsache und Wahrheit ist ja nach dem Kriege von unserer amtlichen Sozialpolitik und auch von der Gewerkschaftspolitik verschüttet worden, und zwar zum Schaden der sozialen Entwicklung und ihrer Lebendigkeit selbst. Die Gewerkschaftspolitik denkt und plant überbetrieblich, im Grundsatz durchaus mit Recht. Aber dieser Grundsatz kann auch überspitzt werden. Der Betrieb als sozialer Raum — das ist den Gewerkschaften etwas verdächtig, sie kapseln ihn daher systematisch ein. Das schöpferische Soziale soll von draußen kommen, der Betrieb soll nur unter dem Gesetz des Arbeitsrechts und kraft Tarifvertrag soziale Normen exekutieren. Diese Zurückhaltung der Gewerkschaften gegenüber dem Betrieb ist nun menschlich und historisch durchaus verständlich. Da wirkt die Er-

innerung an die patriarchalische Werksgemeinschaft, den Herrn-im-Hause-Standpunkt und die gelben Werkvereine nach, alles Gegner der Gewerkschaften und ihres Mitwirkungsanspruchs. Auch am Betriebsrätegesetz haben daher die Gewerkschaften mit Unbehagen und großem Mißtrauen mitgearbeitet. Liest man es durch, findet man überall, wie die Befugnis der Betriebsräte, soziale Entwicklung zu gestalten und soziale Ergebnisse zu schaffen, auf wichtigen Gebieten an die Kette des Gewerkschaftseinflusses gelegt wird. Es heißt immer: vorbehaltlich des Tarifvertrags, vorbehaltlich der Mitwirkung der Gewerkschaften.

Bei der amtlichen Sozialpolitik kam auch der Betrieb als sozialer Lebensraum nicht genügend zur Geltung. Amtliche Sozialpolitik denkt und wirkt planwirtschaftlich von oben nach unten. Sie muß notwendig verallgemeinern und einheitlich machen. Der Beamte wie auch der Berufspolitiker sind zu sehr von der Schöpferkraft der Gesetzgebung überzeugt. Sie haben nicht mehr den ausreichenden Glauben, daß die wichtigsten Lebensprozesse und Zusammenhänge von unten nach oben wachsen müssen, wie ja auch um jeden Paragraphen erst Leben wachsen muß.

Ich möchte noch weiter gehen. Auch die Wirtschaft hat unter dem Einfluß dieser überbetrieblichen Gewerkschaftspolitik und der planwirtschaftlichen, staatlichen Sozialpolitik ihr Organ für die soziale Wichtigkeit des Betriebs etwas abgestumpft. Die Fülle der sozialen Gesetzgebung, die nach dem Kriege auf den Unternehmer einprasselte, die Wucht und Bedeutung der Gewerkschaften machten, daß der Unternehmer in steigendem Maße Zuflucht in den Arbeitgeberverbänden suchte und sich in Reih und Glied stellen mußte. Dabei verlor der einzelne Betrieb vielfach an sozialer Selbständigkeit und Initiative. Wie der Arbeiter oder Betriebsrat sagt: „Ja, da muß ich mal erst meine Gewerkschaft fragen“, so sagt der Unternehmer: „Da muß ich mich erst mit meinem Arbeitgeberverband in Verbindung setzen.“ Wir sehen, die Verbandsfronten marschieren gegeneinander auf, saugen aus den Betrieben soziale Initiative und Selbständigkeit von beiden Seiten — vom Arbeiter und Unternehmer — und machen den Verkehr zwischen beiden Lagern ganz mittelbar, verbandsmittelbar. Der Betrieb als sozialer Raum leidet dabei Not, das kann soweit gehen, daß er sozial verödet. Aber auch das gesamte soziale Leben leidet dabei Not. Es werden zu viel Möglichkeiten freien sozialen Wachstums, sozialer Fühlung und Zusammenarbeit verschüttet. Man hat oft den Eindruck, oben wird weiter organisiert, gekämpft und geschlichtet und unten versiegen langsam Quellen des Sozialgefühls, des Gemeinschaftsgeistes und der Freude am sozialen Erfolg. Von den Gewerkschaften wird ja auch vielfach geklagt, daß soziale Erfolge, daß etwa neue Gesetze von der Arbeiterschaft ohne Teilnahme aufgenommen werden. Nun, das beruht vielfach darauf, daß dieser Erfolg vom Mann am Amboß nicht mehr erlebt wird. Er ist zu weit vom Gestaltungsprozeß weg. Das Leben und die Entwicklung müssen näher an ihn herangebracht werden.

Aus den überbetrieblichen sozialen Fronten muß wieder soziale Initiative und soziale Freiheit zurückfließen in den Betrieb, der zwischen diesen Fronten steht. Sowohl von den Gewerkschaften wie den Arbeitgeberverbänden muß wieder Freiheit und Selbständigkeit nach unten ab-

gegeben, muß der Kollektivismus gelockert werden. Das gilt vor allem für die Gewerkschaften, denn bei ihnen ist der betriebsfremde Kollektivismus stärker ausgeprägt und ursprünglicher.

Bedeutet das nun Feindschaft gegen die Gewerkschaften, Zerschlagung des Kollektivismus? Keineswegs. Ich bin vielmehr der Ansicht, daß am Beginn der sozialen Betriebspolitik in einem modernen und größeren Betrieb die Anerkennung der Gewerkschaften als Interessenvertretung der Arbeiterschaft stehen muß. Wo Ausnahmen von dieser Regel gemacht werden und sich bewähren wie bei Bata und Schenz, da muß wenigstens die Belegschaft als Partner anerkannt werden und bei dem Verzicht auf gewerkschaftliche Führung auf ihre Kosten kommen. Ebenfalls muß am Beginn der sozialen Betriebspolitik die Einsicht stehen, daß ein gewisses und oft sehr großes Maß von Kollektivismus bei der Regelung von Arbeitsbedingungen, überhaupt bei der Führung und Gliederung großer sozialer Massen, nicht zu entbehren ist. Diese Einsicht setzt sich auch in Unternehmerkreisen durch. Die Interessenvertretung muß nach wie vor in den überbetrieblichen Verbänden erfolgen. Sie schafft eine oft starke Gegensätzlichkeit, und von diesen Gegensätzen, von dem Widerstreit der großen Interessen soll der Betrieb als sozialer Raum gerade entlastet werden. Was in ihn hineingehört und was in ihm gepflegt werden soll, ist gerade das andere, die Zusammenarbeit, auf die beide, Unternehmer und Arbeiter trotz allen sozialen Kampfes stets angewiesen sind. Damit diese Zusammenarbeit möglich ist, müssen die überbetrieblichen Interessenvertretungen zweierlei tun. Sie müssen Raum für das soziale Wirken des Betriebes lassen und sich bei ihren Abmachungen auf die notwendigsten Normen beschränken. Sie dürfen zweitens die soziale Atmosphäre, die Zusammenarbeit im Betriebe, nicht stören oder gar vergiften.

Im Grunde handelt es sich hier um eine Aufgabe der Synthese. Sie liegt in der Zeit, durch die ja ein starkes Verlangen nach Überwindung der großen Einseitigkeit, nach Ausmerzung des Selbstzweckes und eine große Sehnsucht nach fruchtbarer Gemeinschaftsarbeit geht. Man will im Gegner nicht den Feind sehen, den man auszurotten hat, sondern den Gegenspieler innerhalb der Gemeinschaft, der notwendig ist, damit man selbst ausbalanciert sei. Das gilt ja vor allem für die junge Generation. Sie wird auch auf sozialem Gebiet die Synthesen anstreben müssen, die bisher fehlen. Wenden wir dies Verlangen einmal auf die soziale Betriebspolitik an. Wie war es bisher: Auf der einen Seite die Gewerkschaften, die den Arbeiter ganz für sich haben wollten, auf der anderen Seite der Betrieb, die patriarchalische Werksgemeinschaft, die ihn ganz für sich beanspruchte. Beides große Einseitigkeiten, Monomanien. Beides ungesund und verkrampft, so ganz und gar nicht dem tatsächlichen Leben entsprechend. Die Gewerkschaft kann dem Arbeiter nicht alles sein, sie kann ihn nicht ganz befriedigen. Sie kann ihm nur, wenn Beruf und Arbeit einen Sinn haben sollen, halbe Heimat sein. Denn der Arbeiter wirkt im Betrieb, und auch die Bedingungen, die die Gewerkschaft für ihn erkämpft, haben nur Wert, bezogen auf Betrieb und Arbeit. Hier im Betrieb wird täglich, stündlich sein Leben beeinflusst und geformt, und in der Regel stark geformt. Aber wiederum: Der Betrieb hat ebenfalls den Arbeiter nicht ganz, denn dieser gibt nur einen Teil seines Wesens und Lebensinteresses hinein. Außerdem, wie kann der Betrieb letzte Treue von ihm

verlangen, wenn er dem Arbeiter selbst nicht letzte Treue halten kann, wenn er den Marktcharakter der Arbeitskraft nicht überwinden kann und ihn bei Absatzkrisen entlassen muß. Wir müssen hier zur Überwindung der bisherigen Einseitigkeiten kommen. Gerade dem Sozialpolitiker von heute und der jungen Generation im Gemeinschafts- und Arbeitsleben erwachsen hier überall Aufgaben der Korrektur, der Überbrückung und des Ausgleichs. Es ist im Grunde Realismus, Beobachtung und Beachtung des tatsächlichen Lebens, der von uns verlangt wird und aus dem heraus wir mehr an die Dinge herangehen müssen.

Welche Möglichkeiten hat denn die soziale Werkspolitik, aus welchen Veranlagungen und Bedürfnissen des Arbeitsmenschen schöpft sie? Nun, zunächst aus folgendem: Der Mensch, und auch der soziale Mensch lebt nicht allein vom Brote. Wenn gesagt wird: Zahlt nur gute Löhne, alles andere ist Romantik und unnütz, so ist das grundfalsch. Ein Betrieb, der hohe Löhne zahlt, braucht darum noch lange kein sozialer Musterbetrieb zu sein. In einem Werk an der Saar sind kürzlich von der ausgezeichneten Anstalt für Arbeitskunde Beschwerden und Klagen der Arbeiterschaft eingeholt und geprüft worden, die wenigsten waren Lohnklagen. Das muß uns doch zu denken geben: Wir haben in Deutschland die fortschrittlichste Sozialpolitik unter den europäischen Industrieländern, an Mengenleistung ist unsere Sozialpolitik unübertroffen, aber wie steht es mit der sozialen Befriedigung, die sie erzeugt? Steht diese wirklich im Verhältnis zu jener Quantität? Haben wir nicht vielmehr den Eindruck, daß bei uns im Gegensatz zu anderen Ländern die soziale Reizbarkeit und Unzufriedenheit viel größer ist? Und sollte der Grund dafür nicht auch darin liegen, daß wir sozial zu viel organisieren und einrichten, aber in der Kunst des sozialen Umgangs zurück sind? Ich bin dieser Ansicht. Man braucht nur mit offenen Augen durch Betriebe, durch Büros und Behörden zu gehen, um festzustellen, wieviel Tag um Tag dort sozial gesündigt wird durch falschen, launischen und ungerechten Umgang mit Mitarbeitern, durch Zerschlagung von natürlicher Arbeitsfreude, durch Ersticken von Bereitschaft zur Mitarbeit. Die notwendige Kooperation, die Kunst der Zusammenarbeit und der Ermunterung, die Begabung, aus einer Produktionsgesellschaft eine Arbeitsgemeinschaft mit Rhythmus und Gefühl für Reich und Glied zu schaffen, liegt bei uns noch sehr im argen.

Nun wird vielfach gesagt: Arbeitsfreude und Arbeitsgemeinschaft an einer Produktionsstätte sind abhängig vom Wirtschaftssystem. Sie können erst kommen, wenn alles der Allgemeinheit gehört. Das ist falsch, das ist eine Utopie. Jeder gesunde Mensch hat eine natürliche Bereitschaft zur Arbeitsfreude und Arbeitsgemeinschaft, und es ist dafür gleichgültig, ob er in einem Privatbetrieb oder Gemeinbetrieb arbeitet. Dabei sollte man endlich einmal mit der Unterstellung aufräumen, als ob ein Privatbetrieb, wenn auch mit den Antrieben des Erwerbsstrebens, nicht für die Allgemeinheit arbeite. Wenn es wahr wäre, daß Arbeitsfreude erst dann entsteht, wenn der Betrieb der Allgemeinheit gehört, so müßte ja in unseren Bürokratien und Behörden viel Arbeitsfreude sein, denn ihre Arbeitsstätten gehören ja der Allgemeinheit, gehören Staat und Volk. Nun, auch dort hängt die Arbeitsfreude von ganz konkreten Tatsachen und Zusammenhängen ab, von geachteten Vorgesetzten, von anregender Beschäftigung, von Aufstiegsmöglichkeit, von einem anständigen

Verkehrston, von gerechter Behandlung. Auch dort ist also die soziale Betriebspolitik durchaus in ihrem Recht und Wert. Und im Sowjetsystem wird größter Wert auf eine soziale Fabrikpolitik und ihre Psychologie gelegt; man verläßt sich keineswegs darauf, daß die Arbeiter nun begeistert arbeiten und ihr Bestes hergeben, weil die Betriebe der Allgemeinheit gehören. Wenn gesagt wird, den privatwirtschaftlichen Betrieben müsse der Arbeiter die Arbeitsfreude vorenthalten, er müsse sich hier der sozialen Betriebspolitik als Glied und Mitarbeiter versagen und dürfe sich erst bei der Gemeinwirtschaft öffnen, so deutet das im Grunde, daß die Arbeiter um ihre augenblickliche Lebensfreude, um die Intensität des Daseins betrogen werden zugunsten eines dogmatischen Ziels.

Welche Grenzen hat die soziale Betriebspolitik? Nun, eine wichtige Grenze hat Herr Lübke gestern gezogen: Sie darf keine Romantik treiben. Solche Romantik ist die alte Werksgemeinschaft auf der einen Seite, ist die Betriebsdemokratie auf der anderen Seite. Unter alter Werksgemeinschaft verstehe ich hier nicht eine Form, wie sie bei Herrn Schenz wirkt oder wie ich sie bei dem tschechischen Schuhfabrikanten Bat'a in Zlin gesehen habe. Ich verstehe unter alter Werksgemeinschaft ein System, bei dem die Arbeiterschaft bevormundet wird und zu abhängig ist, um als Partner zur Geltung zu kommen, bei dem sie auch materiell nicht auf ihre Rechnung kommt. Diese Ideologie verfängt nicht mehr. Aber Betriebsdemokratie, also Wirtschaftsdemokratie angewandt auf den Betrieb, ist auch nicht möglich. Eine straffe Führung muß sein, auch eine exakte Durchgliederung der Arbeitsorganisation und der Verantwortungen und Befugnisse muß sein. Die Belegschaft ist nicht in der Lage, einen Betrieb zu leiten. Das Wahlprinzip als Führerauslese scheidet hier aus, es ginge allenfalls, wenn wir eine aristokratische Demokratie hätten. Überhaupt ist es grundsätzlich falsches Denken, Trugschluß eines Analogons, die Methoden der politischen Demokratie auf die Organisation der Erzeugung und Versorgung übertragen zu wollen. Wohl bin ich der Ansicht, daß sich die psychologischen Methoden der Betriebsleitung geändert haben und noch mehr ändern werden. An die Stelle der Herrschaft soll mehr Führung treten, die sich auch der freiwilligen Gefolgschaft versichern will. Nicht Untergebene, sondern Mitarbeiter soll man anstreben. Brutale und gar unverständliche Befehle werden im Arbeitsleben von selbstbewußten und tüchtigen Menschen schwer ertragen, mechanischer Gehorsam nur mit Gleichgültigkeit oder Verbitterung geleistet. Überzeugung, Aufklärung und Diskussion müssen mehr zu Mitteln der Führung auch im Arbeitsleben werden, ohne in Zeitvertreib und Parlamentarismus auszuarten. Uns stecken auch in der Arbeitsorganisation noch zu sehr der Unteroffizier und die Subordination in den Knochen, ungeeignete Führungsformen für die Menschen von heute. Hier wird die jüngere Unternehmergeneration umdenken, man darf auf sie in dieser Richtung auch gute Hoffnungen setzen. Hier Wandel zu schaffen, geht aber vor allem die mittleren Beamten an. Sie müssen wendiger, umgänglicher und auch sicherer gemacht werden. Die Anstalt für Arbeitskunde in Saarbrücken hat sich daher mit vollem Recht gerade der Schulung der Meister angenommen. Ihnen wie auch anderen Beamten muß der Emporkömmlingskomplex vielfach erst genommen werden. Wir wissen, daß dieser Typ häufig ist, der als Arbeiter immer schimpft und kritisiert und als Meister es nicht im geringsten besser macht. Der Radfahrertyp, von dem Dr. Land-

mann sprach, ist noch stark verbreitet. Von ihm hat wohl die Eitelkeit der Werksleitung etwas, aber dem Betrieb schadet er.

Welcher Betrieb soll soziale Betriebspolitik treiben und aus welchen Motiven soll er es tun? Ich bin der Ansicht, daß jeder sozialen Betriebspolitik wirtschaftliche Grenzen gesetzt sind. Sie müssen respektiert werden. Man soll auch nun nicht hingehen und von allen Betrieben soziale Sonderleistungen und soziale Betriebspolitik verlangen. Eins ist wohl hier notwendig zu betonen: Die Hauptaufgabe des Betriebs, auch vom allgemeinen Interesse her gesehen, ist, rentabel zu produzieren. Die Hauptaufgabe der Unternehmer ist, die Wirtschaft in Gang zu halten, die Produktionsanlagen weiter zu entwickeln, das Erzeugnis zu verbessern, Kapital- und Einkommensbildung zu ermöglichen, Hirnen und Händen Beschäftigung zu verschaffen. Je tüchtiger ein Unternehmer das tut und je mehr solcher Unternehmer wir haben, um so besser für die Nation. Und ich bin der Ansicht, daß sehr viele Unternehmer bei dem heutigen Steuerdruck, dem Kapitalmangel, dem scharfen Wettbewerb und den vielen Einengungen, unter denen sie gegen früher arbeiten müssen, durchaus genug tun, wenn sie diese ihre Hauptaufgabe annähernd erfüllen. Man muß hier gerecht sein, man stellt ja auch nicht höhere Anforderungen an andere Berufsgruppen.

Voraussetzung für eine soziale Betriebspolitik ist der solide Bestand eines Unternehmens, ist also eine tüchtige wirtschaftliche Führung des Unternehmens. Im Falle Zeiß-Jena wird das besonders deutlich, wenn es sich hier um einen Betrieb handelte, der hart zu kalkulieren hätte und am Rande des Erliegens vegetieren würde, könnte von den Leistungen der Stiftung, ja von der Stiftung selbst wohl keine Rede sein. Ich bin aber der Ansicht, daß ein Unternehmen nicht besonders gut gestellt zu sein braucht, um soziale Betriebspolitik zu treiben. Ein gesundes System der sozialen Führung und Zusammenarbeit sollte jeder Betrieb anstreben.

Die Motive der sozialen Betriebspolitik können in der Regel nie ganz selbstlos sein. Es ist etwas viel verlangt, Selbstlosigkeit zu erwarten und dafür Gleichgültigkeit oder Mißdeutung in Aussicht zu stellen. Das erwartet man jedenfalls im praktischen Leben nicht. Sinn der sozialen Betriebspolitik kann nicht Caritas sein. Ihr Sinn muß sein, die Arbeitsorganisation und Arbeitsatmosphäre zu verbessern, das Produzieren und Zusammenarbeiten reibungsloser zu machen, Quellen der Unzufriedenheit oder gar der sozialen Vergiftung zu verstopfen, Vertrauen und Aufrichtigkeit zu schaffen. Nützen werden die Ergebnisse der sozialen Betriebspolitik beiden Teilen. Nur etwas, was auf dieser Gegenseitigkeit beruht, hat Bestand und spricht auch zum Arbeiter, der mit Recht mißtrauisch gegen Almosen ist. Aber dieser Sinn der sozialen Betriebspolitik muß ehrlich sein. Ihre Ziele und Methoden müssen frei liegen, keine weiße Salbe, kein Mißbrauch sozialer Vorwände für andere Dinge, die man verschleiert. Soziale Betriebspolitik braucht keine Steigerung der Wirtschaftlichkeit des Betriebs als Ziel zu haben. Will man das, soll man es klar ansagen, und die Arbeiterschaft dafür unter der richtigen Parole gewinnen. Allerdings darf sich die soziale Betriebspolitik nicht erlauben, die Wirtschaftlichkeit des Betriebs zu vermindern, sie zerstörte damit ihre eigene Basis.

Ich will nun nicht von den Aufgaben und Methoden der sozialen Betriebs-

politik sprechen, das ist ausreichend geschehen, nur einige mögliche Aufgaben möchte ich umreißen, die sich die soziale Betriebspolitik auch mal stellen müßte.

1. Man sollte darüber nachdenken, ob man trotz Berechtigungswesen den Arbeitern nicht mehr Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb geben sollte. Heute sieht die ehrgeizige und intelligente Creme der Arbeiterschaft ihren Aufstieg außerhalb des Betriebs und der Wirtschaft, in Partei, Gewerkschaft und sozialer Bürokratie. Sie sieht keinen Auslauf mehr im Betrieb. Auch der Betriebsrat ist vielfach Nachwuchsstätte für das Funktionärwesen geworden. Diese Abschöpfung der Belegschaften bildet auf die Dauer eine Gefahr für die Wirtschaft und die Allgemeinheit. Wenn die besten Arbeiter der Sucht zur Politisierung und Verbeamtung erliegen, geht die lebendige Brücke zwischen unterer und oberer Schicht im Wirtschaftsleben verloren.

2. Man sollte darüber nachdenken, ob man die vielfach im Betriebsleben bestehende Kluft zwischen Angestellten und gehobenen Arbeitern nicht mehr schließen kann. Nach meiner Ansicht ist die traditionelle Teilung zwischen Angestellten und Arbeitern und die gesellschaftliche Niedrigerstellung des Arbeiters nicht mehr gültig. Wir haben da noch zu viel törichten Kastengeist, der sich in lauter unberechtigten Vorurteilen niederschlägt. Es gibt Arbeiter, die für das Werk wichtiger sind als selbst mittlere Angestellte, zumindest als die Büroangestellten, Arbeiter, die auch mehr verdienen. Ich bin mir bewußt, daß dabei schwierige Fragen mit auftauchen, die sowohl an die Tarifvertrags-schemata wie an die Sozialversicherung rühren. Aber die reale Entwicklung ist hier schon im Begriff, unter den Fiktionen wegzugleiten, mit denen man noch operiert.

3. Man hört oft klagen, daß kein Nachwuchs für höhere Stellen vorhanden sei. Vielfach kann man dann feststellen, daß die Leitungen keinen Überblick über die eigene Belegschaft und Angestelltenschaft hat, sie hat kein Organ der Menschenkenntnis entwickelt, das alarmiert und aufmerksam macht, wenn man plötzlich im Vorbeigehen, in einer Sekunde eine Persönlichkeit oder Fähigkeit dort aufflammen sieht, wo man sie bisher nicht vermutete. Der Beobachtungs- und Auslesedienst, der den Nachwuchs für verantwortliche Stellen aufspürt, muß in den Betrieben mehr entwickelt werden.

4. Der Betrieb wird von den Unternehmern selbst zu wenig als ein Stück Leben angesehen, das die Allgemeinheit interessiert. Wir könnten da von Sowjetrußland lernen. Wenn dort eine Fabrik eröffnet, eine große Maschine aufgestellt, eine neue Abteilung in Angriff genommen wird, ist das eine Feier, und zwar ein Belegschafts- und Volksfest. Bei uns geht das vielfach sang- und klanglos, entweder ist man zu gleichgültig oder zu bescheiden. Ein neues Werk, eine neue Walzenstraße oder ein neuer Hochofen sind Meisterstücke, bedeuten Bereicherung und eine Quelle der Wohlfahrt, und man sollte das auch herausstellen. Bei Bat'a in Zlin wird jedes Jahr ein Fabrikfest gefeiert, und zwar am ersten Mai, ein Feiertag der Arbeit und des Betriebs. Die Belegschaft sitzt in ihren ausgeräumten Werkstätten und jede Abteilung ladet ihre Freunde und Verwandten ein. Muß es im Wirtschafts- und Arbeitsleben so phantasielos zugehen?

5. Und damit hängt folgendes zusammen: Wie wenig werden die Betriebe zu einem wirtschaftlichen und sozialen Anschauungsunterricht ausgenutzt. Was weiß der Beamte, der Lehrer, der Geistliche, alles Menschen, die täg-

lich mit wirtschaftlichen und sozialen Wirkungen zu tun haben, von dem Leben und der Leistung eines Betriebs? Im Industriegebiet unterrichten Lehrer Arbeiterkinder, seelsorgen Geistliche im Schatten der Hochöfen und Stahlwerke und sind noch nie in einem solchen Betrieb gewesen. Infolgedessen haben sie auch oft ganz mittelalterliche Ansichten von einem Betrieb und von der Schwere der Arbeit. Sie schöpfen noch ihre Vorstellungen aus Menzels Gemälde eines Walzwerkes oder aus Gerhard Hauptmanns „Webern“, und solche Vorurteile sind zäh. Sie sehen nicht das ständige Fortentwickeln der Technik und Arbeitsorganisation von schwerer Muskelarbeit zu leichter mehr beaufsichtigender und kontrollierender Arbeit. Die Industrie sollte hier mehr Publizität üben, sie braucht die Fortschritte ihrer Werke, die Arbeit ihrer Maschinen, die Verantwortlichkeit und Kompliziertheit ihrer Arbeit nicht zu verstecken.

Zum Schluß ein Ausblick: Wir haben allmählich erkannt, daß die Güte und das technische und wirtschaftliche Interesse der Arbeiterschaft ein großer wirtschaftlicher Wert sind. Wenn unser großer Nationalökonom Friedrich List den Hauptwert auf die produktiven Kräfte der Nation und ihrer Entfaltung legte, so wird man eine tüchtige und interessierte Arbeiterschaft als eine wichtige produktive Kraft des ökonomischen Systems ansehen müssen. Die Arbeiterschaft will nun sozialen Fortschritt und Aufstieg. Ich persönlich bin der Ansicht, daß die kapitalistische Wirtschaftsweise am produktivsten und daher auch sozial am ergiebigsten ist, denn jeder soziale Fortschritt will vorproduziert sein, er bedeutet größeren Wohlstand und beruht auf starker Kapitalbildung. Um den sozialen Fortschritt zu unterbauen und zu sichern, brauchen wir daher nicht nur den wirtschaftlichen Elan der Unternehmer, sondern auch der Arbeiterschaft. Wir brauchen ihn um so mehr, als der Wettbewerb mit Amerika in immer größere Nähe rückt und als dort der wirtschaftliche Elan der Arbeiterschaft eine große nationale Produktionskraft ist. Wir brauchen diesen wirtschaftlichen Elan der deutschen Arbeiterschaft um so mehr, als die Reparationen unseren sozialen Raum empfindlich einengen werden und größte Steigerung der Wirtschaftlichkeit nötig machen. Die Zusammenarbeit im Betriebsleben zu steigern und Leerläufe zu beseitigen, ist somit eine Forderung und Aufgabe, die uns auch von unserer weltwirtschaftlichen Situation gestellt wird. Wir sollten ferner in den nächsten Jahren psychologisch dort ausbauen, wo wahrscheinlich materielle Grenzen gegeben sind. Daher hat die soziale Betriebspolitik in Deutschland eine Zukunft.

Wir sehen dann auch, wie sie sich bereits an vielen Stellen regt. Es sind erst Anfänge vorhanden, aber sie verdienen die Aufmerksamkeit des modernen Sozialpolitikers, der eine Korrektur unserer zu mechanisch werdenden Sozialpolitik für notwendig hält. Wir sehen auch, welche starken Persönlichkeitswerte aus der sozialen Betriebspolitik wachsen, eine lebendige Mannigfaltigkeit von Kräften und Formen, die man nicht einebnen sollte. Wir sollten ihnen vielmehr eine Chance geben, wir brauchen das als Salz und Dünger, als Sporn in der Flanke des offiziellen Systems. Wir brauchen gerade hier ein Gegengewicht zum Kollektivismus und zur Organisationssucht unserer Tage. Die junge Generation, die vom Feudalismus abgestoßen, vom Marxismus angeödet wird und dem Manchesterliberalismus kalt und mißtrauisch gegenübersteht, sucht heute vielfach nach dem Zusammenklang und der fruchtbaren Ergänzung von Gemeinschaft und Führung.

Gerade hier auf dem Gebiet der sozialen Betriebspolitik scheint mir ein wichtiges Experimentierfeld dieses Suchens und Tastens zu sein, denn überall spürte man aus den Vorträgen der Vertreter dieser sozialen Betriebspolitik die kräftige Bejahung dieser Synthese durch: starke Führung aus der Gemeinschaft und durch die Gemeinschaft. So liefert auch die soziale Betriebspolitik wertvolle Beiträge zur Erziehung des Staatsbürgers. Er wird nicht von oben nach unten geschaffen, sondern wird in den einfachsten Zellen der nationalen Gemeinschaft, wo man zusammen lebt und zusammen arbeitet, entscheidend geformt. Keine Ministerreden machen diesen neuen Staatsbürger, sondern das tatsächliche Zusammenleben, Beispiel und Vorbild. Die Gewerkschaften haben den Arbeiter selbstbewußt gemacht, zur Zusammenarbeit und zur Eingliederung kann ihn die soziale Betriebspolitik erziehen. Und so glaube ich, daß dies neue Gebiet sozialer Arbeit sowohl des Interesses der jungen Sozialpolitik wie auch des Ingenieurnachwuchses sicher sein darf.

Buchdruckerei Otto Regel G. m. b. H., Leipzig.

Das Problem der Industriearbeit. Mechanisierte Industriearbeit, muß sie im Gegensatz zu freier Arbeit Mensch und Kultur gefährden? Von **Hugo Borst**, Kaufmännischer Leiter der Robert Bosch A.-G. Die Erziehung der Arbeit. Von **Dr. W. Hellpach**, Staatspräsident und Professor in Karlsruhe. Zwei Vorträge, gehalten auf der Sommertagung 1924 des Deutschen Werkbundes. V, 70 Seiten. 1925. RM 2.—

Die psychologischen Probleme der Industrie. Von **Frank Watts**, M. A., Dozent der Psychologie an der Universität Manchester und an der Abteilung für industrielle Verwaltung der Gewerbeakademie von Manchester. Deutsch von **Herbert Frhr. Grote**. Mit 4 Textabbildungen. VIII, 221 Seiten. 1922. RM 5.50; gebunden RM 7.—

Sozialpsychologische Forschungen des Instituts für Sozialpsychologie an der Technischen Hochschule Karlsruhe. Herausgegeben von Prof. Dr. phil. et med. **Willy Hellpach**, Vorstand des Instituts.

Erster Band: Gruppenfabrikation. Von **R. Lang**, Untertürkheim, und **W. Hellpach**, Karlsruhe. X, 186 Seiten. 1922. RM 4.80

Zweiter Band: Werkstattaussiedlung. Untersuchungen über den Lebensraum des Industriearbeiters. In Verbindung mit **Eugen May**, Dreher in Münster a. Neckar, und Dr. jur. **Martin Grünberg** in Stuttgart, herausgegeben von Dr. jur. **Eugen Rosenstock**. Mit 2 Textabbildungen. VI, 286 Seiten. 1922. RM 6.—

Warum arbeitet die Fabrik mit Verlust? Eine wissenschaftliche Untersuchung von Krebschäden in der Fabrikleitung. Von **William Kent**. Mit einer Einleitung von **Henry L. Gantt**. Deutsche Bearbeitung von **Karl Italiener**. Zweite, durchgesehene Auflage. Berichtigter Neudruck. IV, 96 Seiten. 1925. RM 2.60

Das ABC der wissenschaftlichen Betriebsführung. Primer of Scientific Management. Von **Frank B. Gilbreth**. Nach dem Amerikanischen frei bearbeitet von **Dr. Colin Ross**. Mit 12 Textfiguren. Viertes, unveränderter Neudruck. VII, 78 Seiten. 1925. RM 2.50

Betriebswirtschaftslehre der Industrie. Von Dr.-Ing. **Karl Wilhelm Hennig**, a. o. Professor der Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Hochschule Hannover. Mit 57 Textabbildungen und 6 Anlagen. VII, 167 Seiten. 1928. RM 11.—; gebunden RM 12.50

Industriebetriebslehre. Die wirtschaftlich-technische Organisation des Industriebetriebes mit besonderer Berücksichtigung der Maschinenindustrie. Von Prof. Dr.-Ing. **E. Heidebroek**, Darmstadt. Mit 91 Textabbildungen und 3 Tafeln. VI, 285 Seiten. 1923. Gebunden RM 17.50

Lehrbuch der Psychotechnik. Von Professor Dr. W. Moede, Berlin.
Band I: Mit 320 Textabbildungen. X, 448 Seiten. 1930. Gebunden RM 48.—

Bücher der industriellen Psychotechnik. Herausgegeben von
Professor Dr. W. Moede, Technische Hochschule Berlin.

Band I: **Richtige Reklame.** Von H. Tipper, H. L. Hollingworth Ph. D., G. B. Hotchkiss M. A. und F. A. Parsons B. S. Autorisierte Übersetzung der 2. Auflage von „Principles of advertising“, von Dr. phil. H. Hahn, Nürnberg. Mit einem Vorwort von Professor Dr. W. Moede. Mit 122 Abbildungen im Text und 4 mehrfarbigen Tafeln. IX, 468 Seiten. 1928. Gebunden RM 22.50

Band II: **Rationalisierung der Schreibmaschine und ihrer Bedienung. Psychotechnische Arbeitsstudien.** Von Dr.-Ing. E. A. Klockenberg. Mit 70 Textabbildungen und 40 Tabellen. VIII, 202 Seiten. 1926.

RM 12.—; gebunden RM 12.90

Band III: **Psychotechnik der Buchführung.** Von Hugo Meyerheim. Mit 36 Textabbildungen. IV, 99 Seiten. 1927. RM 7.50; gebunden RM 8.40

Band IV: **Psychotechnische Berufseignungsprüfung von Gießereifacharbeitern.** Von Dr.-Ing. Wilhelm Bültmann. Mit 32 Textabbildungen. III, 78 Seiten. 1928. RM 7.50; gebunden RM 8.25

Licht und Arbeit. Betrachtungen über Qualität und Quantität des Lichtes und seinen Einfluß auf wirkungsvolles Sehen und rationelle Arbeit. Von M. Luckiesh, Direktor des Forschungslaboratoriums für Beleuchtung der National Lamp Works der General Electric Co. Deutsche Bearbeitung von Ing. Rudolf Lellek, Witkowitz, C.S.R. Mit 65 Abbildungen im Text und auf zwei Tafeln sowie einer Farbmustertafel. X, 212 Seiten. 1926. Geb. RM 15.—

Psychotechnik und Taylor-System. Von Betriebsingenieur K. A. Tramm, Berlin. In 2 Bänden. Erster Band: **Arbeitsuntersuchungen.** Mit 89 Abbildungen. VIII, 140 Seiten. 1921. RM 4.50; gebunden RM 5.50

Taylor-System und Physiologie der beruflichen Arbeit. Von J. M. Lahy, Professor an der Universität Paris. Deutsche autorisierte Ausgabe von Dr. J. Waldsburger. Mit 11 Abbildungen. XVI, 154 Seiten. 1923. RM 4.—; gebunden RM 5.—

Arbeitsphysiologie. Zeitschrift für die Physiologie des Menschen bei Arbeit und Sport. Unter Mitwirkung von F. G. Benedict, Boston, A. Bethe, Frankfurt a. M., A. Durig, Wien, G. Emden, Frankfurt a. M., W. R. Hess, Zürich, L. von Krehl, Heidelberg, G. Liljestrand, Stockholm, J. Lindhard, Kopenhagen, O. Riesser, Breslau, herausgegeben von Professor Dr. E. Atzler, Dortmund und Geh. Obermedizinalrat Professor Dr. M. Rubner, Berlin. Die Zeitschrift erscheint nach Maßgabe des vorliegenden Materials zwanglos in einzeln berechneten Heften, die zu Bänden von etwa 800 Seiten vereinigt werden. Jährlich erscheint etwa ein Band.

Die Zeitschrift sammelt fortlaufend alle Arbeiten und Aufsätze auf dem Gebiete der Arbeitsphysiologie. Da eine vernünftige Gestaltung des Arbeitsvorganges auf Grund physiologischer und psychologischer Erkenntnis einerseits und Rationalisierung der Bewegungen zur Steigerung des Arbeitsertrages auf jedem Gebiete mit allen Mitteln der Technik und Wissenschaft andererseits im Mittelpunkt des allgemeinen wirtschaftlichen Interesses stehen, ist die fortlaufende Berichterstattung darüber für jeden Betriebswissenschaftler von Bedeutung.